



全美最新工商管理  
权威教材系列

获引进版优秀畅销品书奖

# Marketing Management

Text and Cases

# 市场营销管理

教程和案例

约翰·昆奇 (John A. Quelch)

[美] 罗伯特·多兰 (Robert J. Dolan)

托马斯·科斯尼克 (Thomas J. Koehn)



中国人民大学 吕一林 等译

# MBA



北京人民出版社  
Beijing People's Press

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

## 案例 1-1

# 休瑞肯岛野营学校

当在采石场上方 50 英尺高处紧紧抓住一根绳子吊在一英尺长、一英寸宽的悬崖上时,告诉你自己,你并不惊恐,而且觉得有趣。能力成为一种心境,依靠如何设想你自己而定。征服悬崖不是对你的挑战,而克服恐惧却是对信任的挑战。你信任抓着安全绳的人吗?或者,你信任你自己吗?

——学生

我知道我是一个强者,即使当我几乎绝望地确信我不能做某事时,我也这样认为。现在我准备伸出手(像我的导师们一样)给需要帮助的人以帮助,准备给失去勇气的朋友紧紧的拥抱,准备认识我能信赖和不能信赖的人。

——学生

尽责、奋斗,并且不屈服。

——野营学校座右铭

当小型班机从波士顿飞往奥斯海德机场时,菲利浦·奇在笔记本上草拟出一些主意。缅因州岩地镇(Rockland,人口 8000)位于该机场的后面,休瑞肯岛野营学校(Hurricane Island Outward Bound School)的总部就坐落在这个镇上。奇是学校的市场营销经理。

休瑞肯是美国五所野营学校中的一所。野营学校是严酷形式“经验”教育方面的先锋,这种教育将学生置于野外环境中,发展他们对环境的尊重、自信和团队精神。

1986 年 10 月初,佩诺斯考特海滨夏季拥挤的人群大部分都已散去,奇的飞机下,平静的水面上只停泊着几艘渔船。秋天就要来临,奥斯海德机场每 3 天关闭 2 天,因此飞机需要飞行 2 小时到波特兰机场,那里的服务可靠些。现在,学校正走下坡路,而非营利组织的管理步伐正在加快,学校也开始制定其 1987 年的计划。

奇来休瑞肯仅 8 个月,因其市场营销经验被特地从纽约调到缅因州。他是沃顿商学院的工商管理硕士,曾在通用食品、双日书俱乐部和百事公司的市场营销管理部门工作,最近 5 年做新创企业和营销方面的咨询顾问。除了会计主管乔·亚当斯,奇是休瑞肯惟一不是从学校课程开发和教学部门升上来的高级经理。

作为市场营销经理,奇负责为学校制定 1987 年的市场营销计划,这也是他为休瑞肯做的第一项工作。除了在花费非常有限的营销预算基础上选择最具效益的策略外,奇还必须确保每项市场营销创意确实反映休瑞肯岛野营学校的个性和关切点。

## 野营学校的历史

第一所野营学校是由卡特·海恩(Kart Hahn)于 1941 年创立的。起初海恩是一所德国寄宿学校的校长,因直言批评阿道夫·希特勒在 1934 年被监禁。他逃到苏格兰并继续其教育工作,为青少年开创了一种运动和教育标准相互联系的体制。在威尔士,这种体制成为第一批野营课程和学校的基础。二战期间及战后,“野营”概念迅速传播,1986 年,世界上已有 30 多所获许可的野营学校。

第一所美国野营学校于 1962 年在科罗拉多州成立,紧随其后的是明尼苏达州的航行者学校,休瑞肯学校建于 1964 年。1965 年,这三所学校合作成立了全国性的协调组织——野营学校联合公司,简称“总部”。“总部”是一非营利机构,负责批准新学校和支持美国的野营运动。虽然学校的组织和管理均独立,但同意遵守“总部”制定的某些合作政策。总部还从整体上为野营运动筹集基金,指导公关宣传和广告活动。为支持这些

活动,每个成员学校向“总部”支付特许费和营销费。特许费有助于安全和教学工作,营销费用于“总部”的营销活动支出,付费多少,根据“总部”为每个学校指导的活动而定。除这些以外,联盟组织是相当松散的。

每个学校由受托人委员会掌管,职能类似于董事会。学校受托人主席组成“总部”的野营活动执行委员会(Outward Bound Executive Committee,OBEC),它裁决与野外活动有关的全国性问题。

## 休瑞肯岛野营学校

大多数野营学校提供多种课程,但限定在一个地区。休瑞肯岛是海洋学校,创始人和学校总裁——彼特·威劳尔的教育和航海经历使他向往海上户外课堂。当他还在一所私立高中工作时,他就开始为休瑞肯准备这种思想,筹集基金和争取成为委员会成员。1964年夏季召集志愿者建设休瑞肯岛校址以后,1965年威劳尔招收和送走了学校第一批学生。

学校早些年相当弱小。80年代中,开发副总裁宾·威廉姆森回忆说它只是“一所小型夏季航海学校”,在波士顿为生存而奋斗。1971年,学校迁到在岩地镇的新总部,随后的10多年里,休瑞肯的设施、职员和学生人数都迅猛增长。然而直到20世纪80年代,扩张的速度似乎才开始超过组织的管理能力。(见附表1-1-1,休瑞肯业绩财务总结。)

整个1985年,休瑞肯甚至从来没有实现盈亏平衡。不过,组织依靠捐款弥补教学支出与收入的差额。20世纪80年代早期,当组织累积了一大笔经营赤字时,受托人开始担心起来。彼特·威劳尔似乎特别滥用了作为首席执行官和主要基金资助者的双重角色。汉克·塔弗特——“总部”的前总裁,注意到多数学校主管不再承担双重角色,而只有威劳尔是全国惟一的仍在管理学校的学校创办人。

像大多数野营学校一样,休瑞肯拥有一批非常积极的受托人。36位男士和女士组成6人一组的委员会。他们每日开会一次,监督和帮助学校的管理。大多数受托人是成功的商人,并都上过至少一门休瑞肯学校的课。

1985年夏季后期,管理人员和受托人同意建一新的组织机构,使威劳尔从组织的营运方面解脱一些。学校建立了副总裁办公室负责日常工作。副总裁鲍伯·威乐和乔治·阿姆斯特朗分担这一任务,使威劳尔集中关注战略指导和资金筹集。(见附图1-1-1,休瑞肯组织表)。

1985年,营运赤字开始缩小。1986年曾是学校最繁忙的一年。到年末,在缅因、佛罗里达、纽约、新罕布什尔、马里兰等13州,共3,700名学生将花费70,000名生计划日<sup>①</sup>学习50余门课程。会计主管乔·亚当斯预计1986年学校将首次打破平衡,累积刚好超过500万美元的创纪录收入。财务仍然占据高层管理的优先位置。学校需要坚实的财务基础以继续发展。

## 课程设置

休瑞肯岛野营学校的任务是在野生环境中提供安全的、具有挑战性的教育经历,以增强自尊、自信、关心他人和热爱环境。

——任务陈述

学校课程设置分为两个部分(1)特别课程,由副总裁乔治·阿姆斯特朗管理(2)公共课程,由副总裁鲍伯·威乐负责。特别课程是学校根据合同为特定群体开设的,经常通过与政府机构合作开办。接受这种服务方式的人中有越战老兵、感情和成长有障碍的青年、犯罪青年和财物滥用者。1985年,特别课程为休瑞肯学校带来23%的学生,32%的学生计划日和33%的教学收入。

其他学生则参加公共课程。市场营销部几乎只针对公共课程(特别课程大多是按合同行事)。公共课程按地点和活动分成4部分:缅因海、佛罗里达海、冬季陆地和夏季陆地(附表1-1-2各部分描述)。附表1-1-3为最近参

<sup>①</sup> 生计划日计1名学生上课1天。

加者的趋势 附表 1-1-4 为来自市场部的关于 1986 年秋季课程最新报名情况。

课程长度 3 天到 101 天不等。所有课程精心设计既确保安全又具有挑战性。课程指导者和积极的受托人安全委员会严格监督课程活动和教师。另外,学校要求美国海岸警卫队为所有航海教师确认资格,并由缅因州政府证明陆地教师为“ 缅因向导”。结果,尽管课程活动经常处于严峻的自然条件下,学校却从未发生过死亡事件。

在每门课上,参加者被编成“ 班”,每班有 12 名学生和 1 或 2 名教师。班是教学的基本单位。成员大多集体活动。在课程早期,教师集中教授课程活动必需的技能;他们假定学生以前没有任何经验。一旦学生达到技能要求,教师开始允许大家在较少的监督下活动,仅在出现麻烦时教师才干预。大多数课程的高潮是单独行动阶段,班被拆散,除了教师查看外,个人在某地野外环境中单独呆上几小时到 3 天。

尽管学习野外生存技能是每门课程重要的一部分,但更重要的是学习在需不断努力的环境中同集体一起工作,获得自信和信任团队成员的能力。因此,学校近来准备为渴望这种经验的经理们开设短期课程。这些课程称作专业发展计划(PDP)结果非常成功——1985 年有 158 名经理参加,学校决定 1986 年扩大此项目。除了日常的公共课程,休瑞肯市场营销部还负责公司专业发展计划。

## 休瑞肯学校市场营销

很长时间内,市场营销由夏季开始到夏季结束,每年有更多的人参加。然而在 1979 年,一切不灵验了,注册人数降低,并且,1980 年亦同样。

——鲍伯·威乐,副总裁

1980 年以前,在休瑞肯不存在正式的市场营销职能。学校的主要促销工作是向团体介绍,教师和经理们拜访学校或其他机构,讨论野营经验。多数情况下,休瑞肯被动地安排介绍,有那个单位提出要求介绍情况时,校方谁方便去谁就去介绍。

70 年代后期注册人数减少的一个结果是市场营销开始引起校方重视。1981 年,休瑞肯聘用了泰德·罗德曼为第一任市场营销主任。受托人市场营销委员会倡导并赢得了相当于计划公共课程收入 10% 的营销预算(该委员会觉得这一比例是商界平均水平)。预算包括市场营销和公共关系部门的工资,全国营销费用及营销和公共关系活动的基金。

罗德曼早先管理自己的直接邮寄和图形设计公司,他把在那里发展的技能带到了休瑞肯。他支持其称为“大量营销”的计划,其中主要包括直接邮寄运动,其收益很难准确预测。他专心于新广告创作、市场细分和定位。

营销的主要手段是直接邮寄学校课程目录。目录每两年出版一次,是光滑的 24 页彩色杂志,描述学校及其设置的各种课程。感兴趣的人通过给学校写信或打学校免费电话可获得更多的信息。另外,他们还会收到申请表和课程表,就课程及上课的准确日期提供更详细的内容。接着学生可申请具体日期的特定课程,列出可替换的选择,并附上 25 美元不予退还的申请费。收到申请,招生部送给学生一份注册袋,内含有关服装、旅行及每门课程的各种综合资料。口袋里还包括 4 页纸的体检表,所有学生在参加一门课程以前均需体检。

招生部鼓励学生尽快返还登记表格。与填好的表格一起,学生还需交纳 100 美元不予退还的注册费。这种费用为学生保留指定课程的一个名额。学费应在开课 60 天内交纳,如果申请较晚可随申请费一起交纳。如果一门课程超员,招生部就把学生列入候补名单。如果到开课前两星期还不能让学生参加该课,他或她可选择退回学费或把钱转到未来课程上。注意到审批过程之长,奇评论说:“注册入学不属于冲动购买”。

“总部”课程目录是休瑞肯目录的补充,描述了所有 5 所学校提供的课程和活动。向“总部”询问亦可找到适合的学校。

1984 年和 1985 年,泰德·罗德曼,会计主管乔·亚当斯和营销委员会开始重新评估学校的定价政策。正如亚当斯指出:“我们知道,如果价格订得够低,总能售出一门课程。我们能按仅包含了成本的价格出售吗?”1986 年,公共课学费在每名学生 400 美元到 3800 美元范围内,随课程长短和特点而定。大约 20% 的学生从休

瑞肯财务资助计划中获得充分的支持。该计划是学校承诺为贫困者服务的一部分。营销部门的财务资助分配帮助野营学校维持适当比例的女生和少数民族。

泰德·罗德曼指导下的市场营销受到其他野营学校经理们不同的评价。80年代,公共课程登记人数迅速恢复,并且课程设置转向更能盈利的组合。其他人也赞赏罗德曼的想象力,他设计的目录以出色的照片为特色。经理们还进一步称赞罗德曼为整个公共课程开发了一套精确的预测系统。

一些职员却对“营销”学校的观念感到不安。他们中大多数之所以为野营学校工作,是因为他们推崇学校课程提供的经验中所包含的理念。他们恐怕营销将“告诉他们做什么”,或歪曲学校的理念。人事主管蒂诺·欧伯仁回忆到,当营销第一次被正式引入休瑞肯时:“我们花了大量时间告诉营销人员野营的真正意义。”

1985年9月,罗德曼离开,做了当地滑雪场的市场营销指导。副总裁乔治·阿姆斯特朗接替他的职责,直到1986年2月菲利浦·奇到任。

## 1986年的营销努力

1986年的营销计划基于4方面的战略行动(1)细分市场(2)制定新价格(3)改变课程组合(4)将财务资助分配到基层需求地区。

休瑞肯一直努力细分市场并将目标市场置于优先地位。通过分析过去的注册模式,揭示了哪些人在学生中占据主体地位。管理人员相信休瑞肯在所有领域的市场渗透都不高,学校决定以那些过去曾取得最大成功的群体作为目标顾客。

按人口统计,确定14~19岁为主要目标,20~35岁次之。按地理分布,学校首选美国东北部,包括6个新英格兰州和纽约州。第二位是大西洋中部各州(新泽西、宾夕法尼亚、特拉华、马里兰)和佛罗里达州。除了这些细分市场,市场营销部还在人口和地理市场内划出6个购买群体,分别为(1)高中和大学学生(2)青少年(14、15岁)(3)政府和代理机构合同(为特殊课程)(4)年轻的专业人员(5)公司(6)休瑞肯校友。

学校还制定一项区别定价计划,目的在使收入最大化的同时又稳定需求。休瑞肯提高了入门性和成人课程的价格,但力图在“成熟”课程上保持价格竞争力。虽然同一课程的学费差别极少超过15%,但学校还是降低某些非高峰期课程(9月到5月)的价格,以鼓励在这一时期注册(附表1-1-5为定价表)。

休瑞肯继续审查其课程的盈利能力和受欢迎程度,转换课程组合以创造更多的收入和更好地利用现有设施。许多情况下,这包括缩短盈利少的课程或减少开课次数,增加更能盈利的课程。

最后,学校利用奖学金支持“非旺季”需求。休瑞肯把奖学金资助群体定为这样一些目标,因为它们比协调个人资助计划更易于管理。

这些战略转变为未来课程的许多营销策略措施,包括两项新推销措施:首先是直接推销的招生员,支持他们直接向教育机构、市民团体、商会、商业团体推销。学校特别希望增加高中学生注册数,所以支持一位曾任休瑞肯课程指导的招生员向公立和私立高中的校长直接邮寄信函开展促销。

市场营销部的第二项创新是电话推销,目标是已申请了但还没注册的学生。招生部职员打电话同这些学生讨论野营经验,作为改善学校对课程咨询反应不足的一部分。

紧随1985年公司专业发展计划的经验,休瑞肯扩大了对公司的促销。奇和鲍伯都有在大公司工作的经验,因此大量采用了电话推销。到夏末,休瑞肯与吉利公司、花旗银行、克宁玻璃公司(Coning Glass)、MCI、施乐、通用电气及其他公司签了一大批合同。

1986年,学校继续投资广告和邮寄宣传品。在4次较大的和一系列较小的宣传行动中,共寄出35,000多份材料,包括前面提到的向高中邮寄。

## 1987年的考虑

这里没有人是为赚钱。每一个人都处于庞大的教育过程中。此外,就是你想把它管理好。

——汉克·塔弗特,“总部”前总裁,休瑞肯前营销委员会主席

学校的整体目标是持续增长和财务稳定。根据这些指导方针及非常有限的预算,奇必须制定并支持营销策略,以帮助学校实现2个战略目标(1)维持学校在野营学校系统的领先地位(2)开创非旺季业务。

维持学校领导地位 因学校服务于不同的市场,所以定义行业内的竞争非常困难。青少年市场的竞争对手可能是夏令营,大学生则受度假、夏季打工和其他野外活动组织的吸引。公司培训是一个零散但高速增长

的领域,正变得更具竞争性。所有这些市场上一直存在的竞争主要来自美国的其他野营学校。尽管“总部”的政策限制在地域和广告上竞争,但5所学校之间仍存在友好的竞争。休瑞肯按学生计划日是5所学校中最大的,科罗拉多学校则招生最多,这2所学校控制着系统内总业务的70%左右。在系统内的领导地位是学校员工的骄傲,学校将奋力维持。

开创非旺季业务 在和经理们谈话中,明显的一点是将开创非旺季业务作为营销最重要的目标。每年,休瑞肯超过一半的学生是参加6月、7月和8月的课程。营销委员会主席比尔·恩德说:“销售夏季课程无需营销技巧。你可能什么都不做也能卖光。”因而,开创非旺季业务似乎才是营销真正起作用的地方。

休瑞肯学生人数明显的季节性影响学校运转的每一方面,最大的问题是课程配置人员。蒂诺·欧伯仁在办公室墙上贴了一张巨大的图表,描述学校每门课程的人员需求情况。他凭感觉说:“人员配置处于难以对付的高危险状况。我们只有两个月需要受过全面训练并有资格的职员。”学校不能为教师提供全年职位损害了招生努力;这既影响质量又影响安全。”欧伯仁补充说。乔治·阿姆斯特朗也同意此观点。他注意到学校超过一半的开支与员工有关,因为临时劳工市场供应紧张,简单地在夏天雇佣人到秋天就解雇是行不通的。

这方面的努力不令人满意。非旺季定价和把奖学金偏重非高峰课程证明无法改变大多数青少年、高中生、大学生在学年内不能参加这一事实。而且,休瑞肯的佛罗里达基地太小,不能为以东北地区为基地的课程提供冬季所需空间。

营销选择 1987年计划营销支出308,000美元,其中25,000美元支付职工工资;40,000美元支付总部全国营销费;39,000美元用于其他营销计划,包括广告和学校直接邮寄活动;15,000美元用于公共关系、贸易展和其他促销活动;35,000美元支付助理营销经理和公共关系/产品协调员两个新职位的工资;剩下的54,000美元可自由决定用于1987年营销的计划。关于如何花这笔钱奇已经有了一些计划。

1. 扩大“校友营销”网 奇认为“校友营销”网是最划算的,且与正在考虑的其他计划最少冲突。过去20年中,共有25,000多人参加过休瑞肯的课程,并且学校有一份用于扩展基金和公共关系活动的完整的毕业生通信名单。休瑞肯学校的多数经理都对该网络充满热情,但不能确定如何利用这一资源。

奇确定有两种方式校友能帮助学校营销。首先是辨明感兴趣的群体和学校能直接争取的个人。校友们经常到学校、专业协会和其他机构,可为听众做集体介绍。校友们能够提供的第二类帮助是参加有关公关活动,提供后勤帮助及写推荐信。

1986年的校友营销活动非常成功。查利·瑞德,一位直接招生人员,在其课程介绍活动中协调了校友们的力量。两次重要的直接邮寄宣传都非常成功,肯定在1987年还会采用。但是奇不能确定应为推动这一网络投入多大热情,因他不清楚有多少校友愿意成为志愿者。如果有兴趣的人太少,则联络他们的努力就会浪费。如果有兴趣的人太多,则管理这个网络的工作很快又会变得过于复杂。后一种情况似乎比前一种更可能出现。如果校友营销网启动,奇可能不得不另聘专人管理它。估计每年将至少花费20,000美元。即使有一名经理管理这一网络,协调营销、销售和几百名校友的行动仍将是巨大的任务。如果过分利用志愿者,他们可能很累或以他们已付出时间为理由减少捐款。如果他们未被充分调动,则可能对该网络,甚至学校失去热情。奇认为谨慎地对志愿者的期望进行管理将是关键所在。

如果成功,校友营销网将是全面营销的巨大财富。将来,入选的校友可以在休瑞肯的管理下独立进行促销活动。一些经理估计一半以上对公共课程的查询来自口传信息,因此让校友谈论休瑞肯学校和用新方式为学校工作会大大增加注册人数。这些参加者们肯定会对学校产生新的热情,甚至会增加捐助和再次注册某些课程。

遗憾的是,奇在测算校友营销产生的收入时发现了问题:与公共关系活动相似,校友营销计划产生的利益

大多是无形的,对宣传介绍活动需要更有效的组织,更多的口传广告,更大的热情。

根据对1986年测试的反应,奇觉得扩大志愿者网络需要聘用一位全年课程经理——因他不想因增加管理责任而减少查利·瑞德的宝贵销售时间。假定1987年春聘用某人,则当年预算约15 000美元。

2. 制定公司专业发展计划(PDP)“PDP在学校引起激情”,奇评论说:“它引起计划课程开发人员的关心,使乔·亚当斯兴奋。”

在专业发展计划早期,休瑞肯学校的课程以代替传统的室内训练方法著称。目标是将经理们置于不利的环境条件下观察他们的反应。该课程的重点是培养领导能力、团队精神、压力管理、沟通和目标设定。通常,野营经验与较传统的训练项目混合采用。例如,在向通用电气的纽约培训中心报到参加4周的室内训练以前,公司的小组成员先要到岩地参加一个研讨会和3天的课程。

1986年公司专业发展计划开展得很不错。尽管没有正式的反馈机制从公关公司收集信息,但非正式访问却获得了积极的评价。公司人力资源专家的反应表明,经理级参加者表现出更大的自信,在会议后期表现更好并在表达和沟通技能方面比过去更强。

除了使参加者受益,该计划对学校也非常有利。奇认为学校能向公司顾客要价高些,每个学生计划日可达200美元,而公共课程每学生计划日综合价格是75美元(亚当斯估计其中直接成本是45美元,剩下的30美元为固定的间接费用)。另外,因为经理通常在夏天度假,所以课程可能更适合安排在非旺季。

最后,奇感到应对增加公司专业发展计划进行道德辩护:“商人也需要学习同情心。我们平日藏在头衔和组织后面,而不是直接面对情感和道德问题。”奇根据反馈指出这些上等人通过课程将超越其极限的经验转到了工作中,他们变得更开朗,更善于处理感情。奇认为这样的经理不仅对他们的公司而且对社会都是更大的财富。

其他休瑞肯经理对该计划的看法不一。当看到新课程建议时,副总裁乔治·阿姆斯特朗列出了他考略的三个标准:

首先,它符合学校的宗旨吗?其次,能赚钱吗?第三,时间合适吗?如果我们能开发一项符合上述标准的3天的经理课程,那么,让我们能开多少就开多少吧。

一些经理认为公司专业发展计划恰恰不是学校所关心的。前营销委员会主席汉克·塔福特评论说:“我想我们应献身向贫困者提供服务,即使经理班能让我们获利。”

蒂诺·欧伯仁注意到为这些课程配置员工有时很困难:“我们有许多年轻、理想主义的教师,让他们对为富人服务感到兴奋是困难的。”不过,这种反感大多是理论上的。一旦教师们与经理一起上一次课,他们通常会喜欢上了。“就自己而言,”蒂诺说,他认为只要PDP在学校课程中不起主导作用,就开设一些。他不带个人偏见地补充说:“经理们毕竟也是人。”

奇认为,学校需要在公司专业发展计划上求得一种平衡。学校要想不危及其捐助者基础,就不能过多地投入到公司计划中。许多经理相信,如果学校看上去偏离了为年轻人和贫困者服务的宗旨,捐赠<sup>①</sup>就可能减少。再有,PDP不像学校提供的其他课那样具有灵活性。时间表一旦确定就不能改变,不能把经理们调到不同时间或课程。奇回想起一次夏末需求激增时的情景,当时休瑞肯学校不得不仓促招待所有学生,特别是公司顾客。他痛苦地回忆说:“那年夏天的形势使我们不得不动用额外的努力招待那些已付了钱的顾客。”

奇认为扩大PDP的最好办法是为此计划聘用一位招生员。“过去,我们是被动的。现在我们为抓住机会配置资源。”奇设想了一套协同的营销方法,以PDP特别手册开始,先将手册分别寄往《财富》杂志500家公司和其他已确认的可能买主公司的人力资源副总裁,接着是电话访问,再就是PDP招生人员亲自访问。

仅邮寄手册一项将花费大约1000美元,再计入旅行和其他支出,增加一位PDP招生人员将花费30 000美元之多。反过来,奇希望由此实现大约20万美金的总收入。因其他工作日渐复杂,由他和鲍伯·威乐继续电

<sup>①</sup> 1985年,捐赠者提供了73.2万美元用于学校运营,95.6万美元用于设备等投资项目。

话销售似乎无论如何也是不行了,不管怎样也必须增加人员配置。

3. 扩大直接招生 1986年,休瑞肯的销售队伍由2位前任教师组成:查利·瑞德为公共课程招生,霍莉·米勒负责特殊课程招生。以前,教师和经理在广告的基础上外出招生,但学校认为更系统的直接招生办法将使学校受益。1986年,瑞德和米勒开始全力组织招生,获得巨大成功。学校计划直接招生带来1986年申请人数的17%和注册人数的20%,对集体介绍的需求亦上升。学校估计1987年的头3个月将举办50多次介绍活动。

许多经理认为面对面介绍是学校争取潜在学生的最有效方法。随着专职招生员出现,介绍活动也发生了改变。奇解释最大的管理变革是鼓励招生员在现场要求填写申请表和订合同,而过去他们仅做信息介绍,然后告诉如有兴趣可给学校打电话。奇认为“填写订单的要求”对招生员的成功起了重大作用,但也引起争论。招生员不习惯这种方式。奇评论说:“商业主义开始冲击一些人。使他们感到担忧。”

不仅是增加更多专职招生员,奇还考虑增加兼职招生员。兼职招生员将向特定的细分市场演讲,如高中生。他们按短期合同工作。合同制定明确的业绩目标,如介绍活动次数或联系组织的数目。休瑞肯的经理们希望通过让任课教师作兼职招生员为他们提供非旺季工作。另一所处于领先地位的学校就是每到秋天即解聘其所有教师。休瑞肯的兼职招生员将在专职招生员监督下工作,奇估计1987年增加两位兼职招生员将花费9000美元。

4. 开发电话营销 1986年,招生部进行试验,电话访问已申请但尚未注册的学生。学生似乎乐于同学校人员谈话,特别是那些对课程活动十分热衷的学生。奇和其他人相信电话访问过的学生将更可能注册,尽管按少量的实验得出这一结论并不准确。

遗憾的是,招生部不能提供专职电话营销员。奇相信很难为学校招到优秀的电话营销员。应聘者需要优秀的推销技能和有关课程计划的丰富知识,才能回答学生的问题。

专职电话营销的一个替代办法是扩大测试。奇设想电话访问500—1000名申请但未注册的学生。通过仔细设计的反应—追踪系统,学校能决定进一步的投资是否有保证。决定支付这方面的所有费用是困难的,因即使开始时利用兼职人员,工资和电话费也会迅速增加。奇暂时拨给1987年扩大测试费6000美元。

## 变通方法:定价和课程组合

根据所能得到的资金,不能对上面列出的4项计划都投资。解决这一问题的办法是寻找使学校课程更具盈利性的途径,从而为营销计划提供更多的奖金。

除了1985年和1986年制定的差别定价表外,学校定的价格在过去2年内通常以每年15%的速度增长。1987年计划会议讨论了再次提高价格。乔·亚当斯支持提价,因学校的平均价格仍低于每学生计划日75美元的目标。其他人则不那么确信。休瑞肯学校在许多受欢迎的课程上已达到了奇所称的“2000美元大关”。他对这些课程的任何提价都感到不安。有选择地或普遍地提价,对需求会有怎样的影响以及对利润有多大贡献,目前都不清楚。

增加课程盈利的另一方法是改变课程组合或授课地点范围。尽管实施此法更困难,但效果较易考察。课程组合是课程经理和营销部最可能冲突的方面。虽然增加盈利课程不难,但缩减非盈利课程却相当困难。由于学校有非盈利性任务,许多经理坚信盈利能力不是评价课程的有效标准,课程更可能因安全原因或生源不足而取消。另外,许多课程是由献身于该课程所服务群体的个人支持的。例如,特殊课程中的越南老兵课主要由一位前绿色贝雷帽上校的努力创立,提供资金和招收学员。再者,某些课程已与学校结合为牢固的一体。例如,“缅甸海”课程是学校历史和最初任务的一部分。尽管维护该课所需的18艘大船花费巨大的营运支出,但毫无疑问,“缅甸海”课将继续是休瑞肯整体运作中必不可少的部分。

## 评价营销策略

三个数据出现在学校每一个营销计划文件的开头:学生总数、学生计划日总数和总收入。然而,利害关系不同的成员对这些数据的侧重不同。一方面,“商业导向”的经理和许多受托人最关心公共课程带来的收入。

80年代早期的财务危机使他们确信学校必须首先使营运收入与支出平衡。他们的两个长期目标是减少学校的债务负担和购置学校所需关键财产,因此,有盈余当然更好。

另一方面,许多“课程导向”的经理和捐助者更关心为尽可能多的应该得到服务的学生提供服务。他们趋向强调学生和学生计划日数量。对他们来说,营销工作是“配合”课程。除了学生和学生计划日数量,这些人注重诸如获得财务资助的学生比例和学生的人口统计特点(包括年龄、性别和种族)。虽然他们知道获得资金很重要,但他们担心关注营销和财务可能使学校偏离其为年轻人和贫困者服务的初衷。成长似乎远比减少负债有价值。

提出的四个营销初步规划中,每一个的优点和弱点均与关注财务和关注服务之间的紧张程度有关。例如,直接销售和电话营销使学校可以招收具有所需人口统计特征的学生,如少数民族,也可用于为特定课程招生。校友营销的可控性和可测性较弱。该策略招收什么学生依赖于毕业生志愿者及其社会交往。专业人员计划受到重视且可盈利,但一些人认为其目标市场不对。

除了以上这些,奇担心学校如何能准确地将结果同每一初步行动联系起来。尽管招生部试着努力收集学生资料,但休瑞肯经常不清楚一个学生为什么注册(见附表1-1-5粗略预测1986年营销策略结果)。奇致力于在学校建立更好的营销信息系统(这是他想从外面聘用营销经理助理的一个原因),但这将改变营销和招生程序,而且他不能确定这些变化将导致的财务的或组织的成本变化。

最后,他的笔记本前页醒目地写着三个营销目标。同其他所有计划目标相比,这些才是现实的:送出2700名学生,完成47,800个学生计划日和收入340万美元(也许这才是最重要的)。实现这些目标,不超出预算,同时平衡管理者、捐助者、受托人、教职员,最终还有学生的利益。

一方面,奇认为由于成长的需要,学校慢慢变得更“商业化”;另一方面,正如汉克·塔弗特在9月退休前评论的:“这里没有人是为了赚钱。”改变野营学校原则的营销方式也会改变学校的其他方面。奇想知道是否还有他未想到的实现目标的其他途径。当飞机降落在奥斯海德机场时,奇快速合上笔记本,但问题依然存在。

附表 1-1-1 活动表 1982~1985(美元)

	1982	1983	1984	1985
资助和收入				
学费				
公共课程	1,563	2,013	2,445	2,672
特殊课程	485	744	944	1,284
合计	2,048	2,757	3,389	3,956
外部资助				
捐款	418	883	789	732
“总部”资助	0	68	85	66
其他	169	191	256	200
合计	587	1,142	1,130	998
总资助和收入	2,635	3,899	4,519	4,954
支出				
销售成本				
公共课	1,442	1,851	2,264	2,395
特殊课	425	644	793	1,054
折旧	95	138	73	84
合计	1,962	2,633	3,130	3,533
营运支出				
管理	421	543	639	697
营销	346	319	293	319
开发	131	135	188	173
学生资助	333	467	486	323
折旧	49	51	63	71
其他	104	81	37	0
合计	1,384	1,596	1,706	1,583
总支出	3,346	4,229	4,836	5,116
结余	(711)	(330)	(317)	(162)
附加净资产	1,028	177	60	962
基金结余	317	(153)	(257)	800
年终基金平衡	2,148	1,995	1,738	2,538
平衡表				
总资产	3,522	3,650	3,635	3,981
总负债	1,374	1,655	1,897	1,443

附表 1-1-2 课程描述

## I 公共课程

## 缅甸海项目

航海课程从5月到9月,一艘30英尺无篷船成为学习驾船术、航海、划船、生态和陆地、海洋生存课的基础。还包括攀岩和休瑞肯岛爬山课程。基地是缅甸的本那伯斯考特海滨。

## 佛罗里达海项目

航海课从1月到4月,内容与缅甸海课程相似,但在佛罗里达外岛的热带荒岛上进行,包括远距离游泳和潜泳,探索外岛的生态。基地是佛罗里达大希伦野生生命保护区(Great Heron Wildlife Preserve)

## 夏季陆地项目

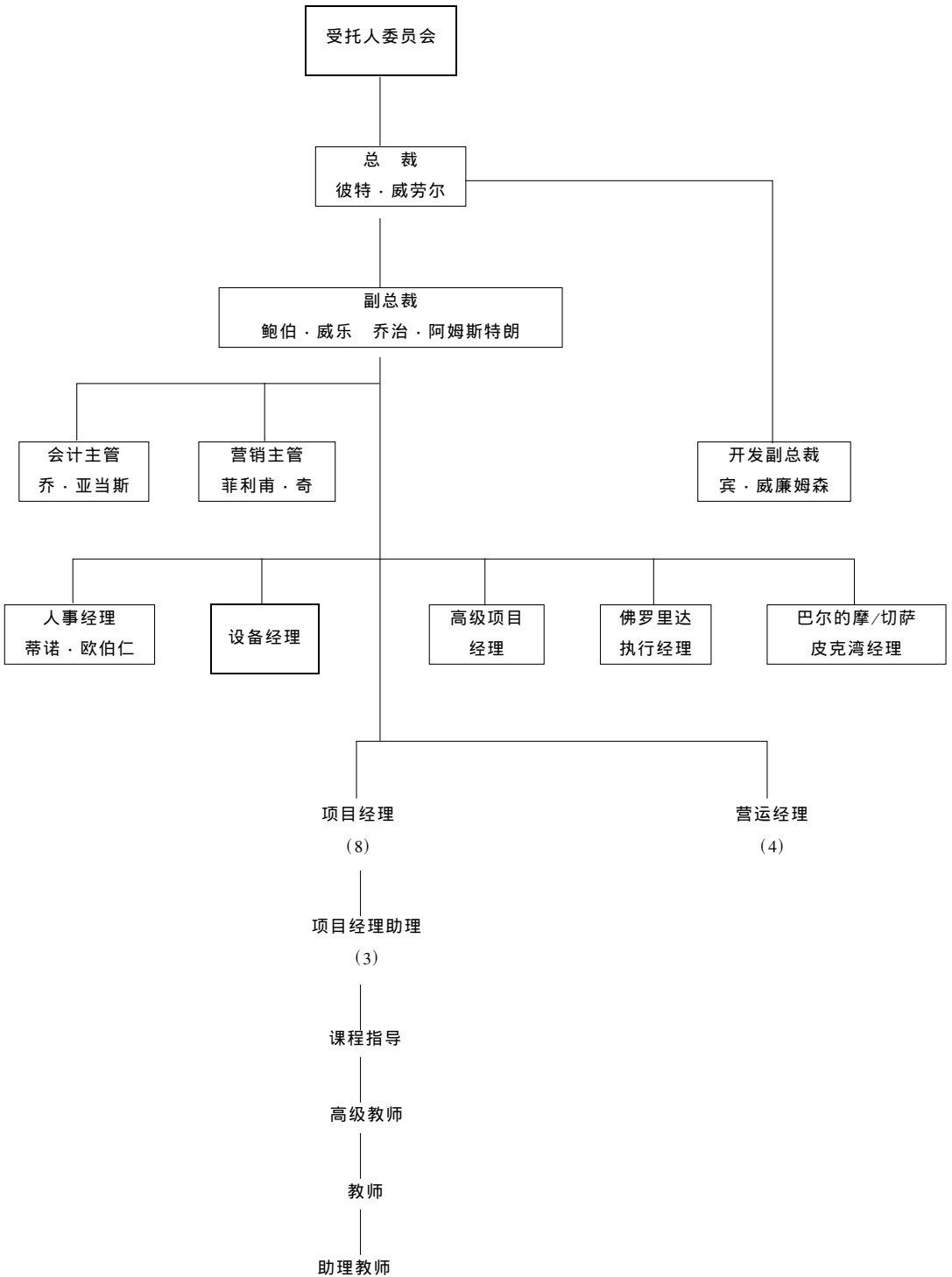
划独木舟、负重、抓木筏划水、骑自行车和“多种成分”课程从5月到9月。大多数课程包括攀岩、野营、制定探险计划技能。基地在缅甸和纽约。

## 冬季陆地项目

冬季登山课从2月到3月。活动包括乡间滑雪、穿雪鞋走、负重、冬令营。基地在缅甸和新罕布什尔。

## II 特殊项目和人群

这是为广泛的顾客开设的,包括越南老兵、财物滥用者、有麻烦的年轻人、学校、公司。这些定制的项目利用了公共课程的许多设施和活动。



附图 1-1-1

附表 1-1-3 课程出席情况 1981~1985

	1981		1982		1983		1984		1985	
	学生	SPDs <sup>a</sup>	学生	SPDs	学生	SPDs	学生	SPDs	学生	SPDs
公共课 缅甸海项目	1 016	18 432	938	16 849	1 091	19 439	1 208	21 409	1 120	18 088
佛罗里达海项目	183	2 095	249	3 097	230	3 287	275	4 315	289	4 658
冬季陆地项目	120	1 017	244	2 711	231	1 970	184	1 612	190	1 611
夏季陆地项目	157	2 771	289	4 304	372	6 141	441	5 599	645	8 700
其他	92	1 343	236	5 724	319	7 824	366	8 056	363	8 169
合计	1 568	25 658	1 956	32 685	2 243	38 661	2 474	40 991	2 607	41 226
特殊课	474	8 686	726	13 060	1 596	15 134	1 264	16 525	760	19 137
总人数	2 042	34 344	2 682	45 745	3 839	53 795	3 738	57 516	3 367	60 363

a. 学生计划日。

资料来源：Hurricane Island Outward Bound School.

附表 1-1-4 1986 年秋季课程报名情况

课程	可接受学生数	可接受学生计划日	学费	实际学生数	实际学生计划日	收入
缅甸海	100	2 600	\$ 1 600	64	1 644	\$ 102 400
HI 26-day	596	13 112	1 225/1 425	386	8 492	541 650
HI 22-day	596	13 112	1 225/1 425	386	8 492	541 650
HI 11-day	240	2 640	900	152	1 672	136 800
HI 6-day	120	720	600	57	342	34 200
Sea Kayak 7-day	40	280	700	36	252	25 200
Sea Kayak 11-day	20	280	1 000	18	252	18 000
Contracts/Croups	90	990	809	85	935	68 765
合计	1 206	20 622	—	798	13 609	\$ 927 015
佛罗里达海						
FL College 22-day	10	220	\$ 1 200	8	176	\$ 9 600
FL 22-day	10	220	1 200	8	176	9 600
FL 14-day	180	2 520	1 000	104	1 456	104 000
FL 8-day	200	1 600	800	72	576	57 600
Contracts/Groups	20	160	500	18	144	9 000
合计	420	4 720	—	210	2 528	\$ 189 800
夏日陆地						
Maine Chall. 26-day	192	4 992	\$ 1 600	128	3 328	\$ 204 800
Long jrs. 28-day	144	4 032	1 700/1 800	126	3 528	223 400
Juniors 22-day	72	1 584	1 300	66	1 452	85 800
Rafting 6-day	105	630	600	90	540	54 000
Summerland 22-day	120	2 640	1 300	92	2 024	119 600
Summerland 9-day	160	1 440	800	105	945	84 000
Cycling 22-day	40	880	1 300	16	352	20 800
Cycling 22-day	100	900	800	46	414	36 800
Dynamy 22-day	48	1 056	700	42	924	29 400
Contracts/Groups	36	288	500	32	256	16 000
合计	1 017	18 442	—	743	13 763	\$ 874 600

续表

课程	可接受 学生数	可接受学 生计划日	学费	实际 学生数	实际学生 计划日	收入
<b>冬季陆地</b>						
Winter College 22-day	12	264	\$ 1 000	8	176	\$ 8 000
Winter 22-day	12	264	1 000	6	132	6 000
Winter 9-day	60	540	800	24	216	19 200
Winter 6-day	100	600	600	34	204	20 400
Winter 8-day	84	672	400	72	576	28 800
合计	268	2 340	—	144	1 304	\$ 82 400
<b>经理课</b>						
Career Dev 4-day	96	384	\$ 500	80	320	\$ 40 000
Maine Sea 8-day	116	928	950	84	672	79 800
Land 6-day	20	120	750	16	96	12 000
Contracts/Groups	60	360	1 200	50	300	60 000
合计	292	1 792	—	230	1 388	\$ 191 800
<b>其他</b>						
Summer 64-day	24	1 536	\$ 3 200	20	1 280	\$ 64 000
Florida 78-day	24	1 872	3 800	16	1 248	60 800
Florida 80-day	24	1 920	3 800	17	1 360	64 600
Jrs. 15-day	180	2 700	900/950	162	2 430	150 400
Maine directive	154	4 312	1 800	127	3 556	228 600
Florida directive	110	3 080	1 800	82	2 296	147 600
Instructor training	36	3 612	3 800	21	2 107	79 800
合计	552	19 032	—	445	14 277	\$ 795 800
<b>公共课总计</b>	<b>3 755</b>	<b>66 948</b>	<b>—</b>	<b>2 570</b>	<b>46 859</b>	<b>\$ 3 061 415</b>

资料来源 :Hurricane Island Outward Bound School.

附表 1-1-5 1986 年定价——22 天缅甸海课程

开始日期	结束日期	学费	可接收学生数	实际学生数
5/16/86	6/6/86	\$ 1 225	72	12
5/26/86	6/16/86	1 225	72	12
6/12/86	7/3/86	1 425	72	48
6/14/86	7/5/86	1 425	48	46
7/9/86	7/30/86	1 425	48	46
7/11/86	8/1/86	1 425	72	70
8/5/86	8/26/86	1 425	68	64
8/8/86	8/29/86	1 425	72	70
9/5/86	9/26/86	1 225	72	18

附表 1-1-6 营销策略规划结果,1986

	全国市场营销	直接推销	直邮	其他/不可知的	总计
申请	1,100 人	600 人	340 人	1,500 人	3,540 人
会谈比率	60%	85%	75%	75%	72%
注册学生	660 人	510 人	256 人	1,125 人	2,551 人
收入	792,000 美元	612,000 美元	307,200 美元	1,350,000 美元	3,061,200 美元
直接费用	39,000 美元	68,500 美元	26,250 美元	NA	295,000 美元

## 案例 2-2

### 锐步国际公司

1988年6月,锐步国际有限公司(Reebok International Ltd)的锐步鞋类分部的(RFD)管理者聚集在一起,重新考察下半年公司的美国市场沟通计划。除了为促销特定产品线的产品,如充气鞋等的分类广告之外,锐步公司的广告副总经理还打算推出三次多种产品的包罗性广告活动:1988年夏季奥运会期间的电视广告;以“锐步使你成为你自己”的广告语出现的电视和印刷广告;及介绍锐步产品新性能特征——能量回复系统的印刷广告。

除此之外,现在锐步公司的管理者们不得不为人权而重新审视他们的市场营销沟通计划。在3月29日的世界巡回音乐会上,锐步公司的总经理和首席执行官乔·拉旁蒂(Joe LaBonté)宣布锐步公司将加入国际特赦组织(AI)一起赞助这次巡回活动,以庆祝联合国《世界人权宣言》发表40周年。然而,在锐步公司内部,关于这次赞助活动的好处,关于锐步公司该以何种积极程度公开自己与本次巡回活动的联系,以及关于针对巡回演出提出的沟通计划与锐步鞋类分部的整体市场营销沟通计划有何关系的争论还在继续。

### 公司背景和战略

锐步公司的前身是J.W.福斯特父子公司(J.W.Foster and Sons),它成立于1895年的英格兰,当时它生产定做的田径鞋,并以邮寄方式在全球范围内销售。1958年公司更名为锐步。1979年保罗·费尔曼(Paul Fireman)买下了北美分销权。在1984年,他和他的支持者,主要是本特兰工业(Pentland Industries plc),买下了母公司。

费尔曼首次进口到美国的产品是手工缝制、价格昂贵的跑鞋。1982年,当确信人们对跑步的兴趣将会提高,且有氧健身法将成为一股新的健身热潮时,费尔曼就引入了第一双充气鞋;“锐步自由风格(Reebok Free-style)”。这种鞋是独一无二的。它是由皮子制作的,柔软、轻便、前端有皱纹,并且全天穿都很舒服。它也比竞争者的运动鞋更有吸引力。而且,它是第一个特别把妇女作为目标对象的运动鞋。

随着充气鞋的引入,锐步公司开始了非凡增长时期。从1982年到1987年,净销售额从350万美元增长到14亿美元,净收入从20万美元增加到1.65亿美元。从1983年到1987年期间,按销售额增长、收入增长以及资产收益率计算,锐步公司在美国主要公司中名列第一。费尔曼的目标是到1990年使锐步成为20亿美元的跨国公司。

锐步公司的成长是通过扩展现有的产品线、增加新的产品种类以及收购实现的。附表2-2-1按年月顺序列出了锐步公司引入的新产品线及收购活动。该公司有5个经营单位:锐步北美部(它包括锐步鞋类部以及锐步服饰部),锐步国际部、罗克波特、爱维亚和艾丽丝(Rockport,Avia and Ellesse)。

表 2-2-1 RFD 的销售额及估计的营业收入(单位:百万美元)

	1983	1984	1985	1986	1987
销售净额	12.0	64.0	299.0	841.0	991.0
销售成本	6.8	37.9	171.0	475.0	562.0
毛利	5.2	26.1	128.0	366.0	429.0
销售、一般费用和管理费用	4.0	14.0	52.0	131.0	169.0
营业收入	1.2	12.1	76.0	235.0	260.0

1987年锐步鞋类部(RFD)向美国零售商销售了大约4217万双鞋子。每双鞋子卖给消费者的平均价格是43美元。1987年锐步鞋类部在锐步公司的销售额和营业利润中分别占到71%和88%。该部门从1983年到1987年的销售额以及估计的营业收入显示在表2-2-1中。

进入80年代,锐步鞋类部大大增加了产品种类。1979年时公司只出售3种鞋子,到1988年,它出售10个产品大类的300多种鞋子。1984年充气鞋的销售额是总销售额的56%,到1987年,只占到29%。

锐步鞋类部通过17个独立的销售机构直接向零售商出售鞋。这些销售机构只销售锐步品牌产品,并且以佣金取得报酬。锐步公司雇佣了一批现场服务者为促销代表,他们在全国范围内旅行,向零售商和消费者讲解锐步鞋的特点和优点,向销售机构提供支持。公司奉行有限分销战略,它的鞋子只通过特殊体育用品零售商、运动器材商店和百货商店出售,不在低毛利的大众商场和折扣商店出售。

锐步鞋类部就像其他主要体育鞋类公司一样,通过订立合同把它的制造业务转包出去。这些鞋子是在8个国家生产的。其中大多数,是1978年在韩国生产的,占87%。在锐步鞋类部需要大量鞋的时候,韩国出现劳工混乱,引发了供应问题。1987年末,锐步鞋类部扩大了在台湾地区、中国大陆、泰国、菲律宾以及印度尼西亚的生产能力。它还通过合同获取H.S.公司的所有产品,该公司是韩国一家大的鞋类制造商,每年大约生产3000万双鞋子。

## 运动鞋产业

该产业的成长 从1981年到1987年,美国的运动鞋市场规模增加了两倍多。1987年批发商销售的有品牌运动类鞋近31亿美元。无品牌的鞋子还有4亿美元。锐步公司在有品牌运动鞋中占有的市场份额从1984年的32.2%上升到1987年的33%。

运动鞋产业的迅速增长是伴随着80年代初的跑步热开始的。跑步鞋是新出现的产品,并没有取代现有的产品线。与70年代的帆布面橡胶底轻便运动鞋不同的是,这种鞋是由不同材料制成的,它更注重性能,并且也更昂贵。由于美国人接受了更随意、更注重健康的生活方式,这种鞋子就成了一种时尚品。

1983年跑步鞋的销售额戏剧性地下降,这是因为美国人转向了其他形式的锻炼方式。然而,运动鞋的新种类,比如充气鞋和健身鞋,继续驱动该产业成长。充气鞋的成功促使很多公司开始在运动鞋这个一直由男性占据统治地位的领域中开发女鞋,比如篮球鞋。到1987年,主要针对老年妇女的漫步鞋(walking shoes)成了增长最快的产品。产业专家预计1988年美国的运动鞋类市场将出现8%~12%的增长。

1987年锐步公司也在价值为45亿美元的国外有品牌运动鞋市场中获取了4.4%的市场份额。国外市场的发展比美国市场的发展要滞后3至4年。1987年有氧运动热潮才在欧洲兴起,同时女性运动鞋市场很大程度上还没有得到开发。

竞争者 居于第二位的耐克,其市场份额从1984年的31.3%下降到目前的18.6%。耐克公司成立于1964年,由于其在跑鞋上的高科技创新使它在20世纪70年代末成为一家杰出的公司。然而到1984年,耐克公司忽视了有氧运动的趋势,错误地依靠跑鞋维持公司的增长。它仓库里的跑鞋存货变得过剩,耐克公司不得不通过折扣商店进行销售。这些做法损害了耐克在这项生意中的声望。从1983年到1985年,它的销售额只上升了9%。然而,在1985年,以芝加哥公牛队的迈克尔·乔丹命名的乔丹气垫篮球鞋创造了销售额为1亿美元的纪录。到了1986年,当乔丹在NBA赛季开始伤了脚时,耐克公司的销售额就像当初上升那样迅速地降下来。那一年耐克公司拱手把美国市场份额第一的位置让给了锐步。

1987年,耐克公司削减了多余的工厂生产能力和一般管理费用,并且花费2300万美元利用一个“运动中的革命”的广告宣传,为它的新的气垫产品系列进行促销。这次广告活动以甲壳虫乐队的最初唱片“革命”为特征。同时也得益于锐步公司供应上的问题,来恢复它与交易商的关系。

耐克公司的目标就是从锐步公司手中重新夺回第一位的宝座。1988年,根据《广告时代》杂志的说法,耐克公司以36%的增幅逐步加大广告费用的支出,达到3400万美元。其中在电视网中为新的“just do it”(“干吧”)活动将花费1000万美元,而这项活动将在8月中旬开始。1988年2月,耐克公司针对妇女推出一种以时尚为导向的非运动性品牌的鞋子,试图进入一个耐克历史上冷落的市场。这种鞋被命名为“IE”,没有用“耐

克”的名字。

康沃斯公司(Converse)在美国市场上的份额从1984年的11.2%下降到1987年的8.1%。康沃斯的名字与适用于儿童或青少年,特别是篮球运动的肯沃丝(Canvas)很接近。1988年该公司引入了“艾沃罗”(Evolvo)真皮运动鞋,这种鞋具有典型的意大利风格,以一些注重时尚的消费者为目标。

世界上最大的运动鞋公司阿迪达斯(Adidas)在1987年拥有美国市场份额的5.7%,以及世界市场的25%。阿迪达斯公司的总部设在西德,1987年它在美国市场的销售额减少了3000万美元。阿迪达斯1988年的美国市场广告预算估计只有300万美元。

锐步公司下属的爱维亚(Avia)公司是美国有品牌运动鞋市场上的第五大竞争者。爱维亚注重设计,把目标市场定位于那些积极参加运动和较之于产品的其他特征更注重质量和功能的运动爱好者。随着1987年销售额达到1.57亿美元,它的市场份额也从1984年的0.4%上升到4.9%。爱维亚1988年的广告预算为2000万美元,是1987年预算的两倍。

业内的专家把爱维亚公司与L.A.基尔(L.A. Gear)公司(拥有2.3%的市场份额),以及阿西克斯·泰格(Asics Tiger)公司(拥有2.2%的市场份额)归为具有创新产品,并有潜力成为市场上的大玩家的小型公司。此外还有其他25家公司在有品牌的运动鞋市场上竞争。每一家公司都已经为自己找到了一个市场空间,但是谁也不能超越这一特定空间扩展。

进入1988年,竞争依旧很激烈。首先,皮革成本上升,劳动力成本上升,以及美元疲软,使1987年远东地区的生产成本上升了10%。人们预计1988年成本的继续上升会给所有竞争者的赢利造成压力。第二,为了降低库存金额,零售商们缩小了他们的选择范围,只限于四种或五种品牌,以及一些其他品牌的一种或两种产品系列。第三,运动鞋的产品生命周期看起来正在缩短。到1988年,一种新鞋型的生命周期大约只有9个月。

## 消费者态度和行为

保罗·费尔曼把锐步公司的成功归因于一种与消费者保持接近的能力。“消费者的偏好总是处于变化之中”,他评论道,“未来的发展与我们对未来市场信息的理解能力是联系在一起的,因此,我们能够提供正确的商品。”

业内专家把运动鞋的消费者细分为真正的运动员,穿着运动鞋从事运动,但并不是运动员的周末勇士,以及穿着运动鞋漫步街上的随意穿着者。传统上用于运动鞋市场营销中的“影响者金字塔”模型认为,真正的运动员是一个非常小的市场部分,但他们是周末勇士和随意穿着者的一个重要的观念领导者。随意穿着者占到了运动鞋购买量的80%,他们既要求款式风格又要求舒适,而且被认为是基于对真正的运动员穿着的观察来做购买选择的。

这个金字塔模型促使运动鞋市场营销者把注意力集中于技术和性能的优越性,以吸引真正的运动员。新鞋子首先被在运动器材专营商店推出,然后再逐渐扩散到更广的分销渠道中。

锐步公司的一些高级经理们对于“影响者金字塔”模型的有效性提出怀疑,他们认为针对真正运动员的广告不能影响多数消费者。他们提到了1986年6月一项调查的结果,该项结果表明并不是运动员,而是朋友和亲戚构成运动鞋使用者品牌决定时的最重要的影响因素。附表2-2-2显示了运动鞋购买者在决定购买何种品牌时的信息来源。除此之外,在一个新的运动鞋款式可能在3个月之内就会被淘汰的世界里,高级经理们怀疑在推出新产品时不把目标定在大众市场上是否合理。

在1986年的调查中,要求消费者回答在决定购买运动鞋时各种产品属性的重要程度如何时,58%的回答者把舒适性放在极为重要的地位,接下来是支撑/稳定性(43%)、设计(36%)、质量(35%)、价格(30%)、时髦(20%)以及领导力(12%)。

1987年10月进行的一次态度和使用研究显示,拥有运动鞋的人中有95%知道锐步鞋,而两年前这个比例是57%。98%的青少年都知道锐步这一品牌,而这个细分市场中的顾客平均每年要买3双以上的运动鞋。更进一步说,无辅助认知度已经是过去两年的两倍,而耐克公司的同一指标却下降了。53%被调查的青少年认为锐步是“时髦、流行的运动鞋”,而与之相对照的是耐克的38%。锐步运动鞋的质量和舒适性也被评价为超过

它的主要竞争对手。

锐步品牌已有很高的市场渗透度。所有接受调查的人中有 52% 的人拥有锐步运动鞋,在接受调查的青少年中该数字是 70%。而两年前,接受调查的人中只有 18% 的人曾经拥有自己的锐步运动鞋。目前接受调查的人中有 45% 拥有锐步鞋,比其他任何品牌都要高。除此之外,61% 的现在正在穿着锐步鞋的家庭成员,他们的运动鞋,是在 1987 年购买的。这些拥有者同时宣称他们是忠诚的使用者。最近购买锐步鞋的人中三分之二打算下一次还购买锐步鞋,这个重置购买率高于其他任何竞争性品牌。最后,锐步的拥有者明显地比非拥有者更愿意在通常价格下购买运动鞋。

态度和使用情况调查的结果是可靠的。但是 1987 年 10 月的一系列消费者焦点小组访问却露出一些令人费解的信息。以往,当要求焦点小组成员描述锐步鞋时,最常用到的形容词是:创新的、活泼的、冒险的、体验的、独特的、有活力的以及新潮的。然而 1987 年 10 月的访问中,焦点小组成员使用的却是以下这些词:舒适的、年轻的、有活力的、快乐的、与众不同的、清爽的、领导性的、标准性的和中产阶级的。青少年们说他们仍然购买锐步鞋,但是他们谈及它们的方式已经改变了。他们过去总是夸耀自己的锐步鞋。现在一些青少年是为它辩解。与此同时,焦点小组成员坚持锐步并非一个标志性品牌的观点。换句话说,穿上锐步鞋并不能标志你就是一个运动员,或者是一个雅皮士,或者是其他什么类型的人。“我的锐步”对每一个人都有着不同的意味。

沙伦·科恩(Sharon Cohen)从 1984 年开始任锐步北美公司的广告和公共关系副总经理。他总结说:“当锐步刚刚诞生,正在被发现时,我们有了一批崇拜得近乎狂热的追随者。我们是新奇而又令人激动的,并且为运动鞋产业引入了新的元素——式样和舒适。今天我们的鞋子成为大众喜爱的产品,这就要求我们有新的战略性的思考。现在每个人都在穿锐步鞋,我们的任务与我们广告宣传的任务就是使我们的品牌一直存在下去。”

## 市场营销沟通

1987 年以前,按照科恩的说法,保罗·费尔曼“总是先从广告开始的。如果他只有 100 美元,他会把它们花在广告上。”在公司发展的前几年里,他自己购买媒体。他购买得很精明,以很低的价格就买下了一种印刷媒体,使他的品牌尽可能地惹眼,即使销售状况很一般。

80 年代初期,锐步鞋类部的广告活动包括:特色产品广告、连载的体育印刷广告、在针对运动员的专门期刊上的大规模集中广告,在相关的一般化兴趣杂志上的少量使用者广告,由挑选出的成功运动员签名,媒介展露产品的使用和着重强调大众介入的广告。

锐步公司付酬让一些体育明星穿上锐步标志的产品,出席锐步公司赞助的促销活动,比如网球讲解和签名会等。这些运动员也可以通过在特定锦标赛、运动会、竞赛中获胜赢得奖金,或者凭借获取的运动荣誉赢得奖金。除此之外,少数运动员,主要是一些有前途的年轻运动员,可以从锐步公司获得无偿的运动鞋和运动服,但是他们不再获得其他报酬。通过以这种方式赞助他们训练的成绩,锐步公司增大了这些人脱颖而出之后与其签约的可能性。

锐步充气鞋的市场营销成为体现锐步产品广泛的、群众性运动基础的范例。锐步鞋类部印发充气鞋通讯,赞助讨论会和讲解会,为防止伤害的研究提供资金,并且创立了健身指导者的运动资格证书计划。锐步鞋类部也为健身教练提供购买运动鞋的折扣,包括让许多电视健身教练脚穿锐步运动鞋。

此外,锐步鞋类部通过卖场传单和零售商店的促销活动、户外广告、广播,还有在 1986 年开始的电视广告与消费者进行沟通。它也在商业性出版物、目录册和销售手册上进行广告宣传,以帮助推销人员更好地与经销商沟通。

伴随锐步鞋类部销售的增长,广告、促销以及公共关系的预算也都增长了。总体上,由 1984 年的 270 万美元(占销售额的 4.2%)上升到 1985 年的 650 万美元(占销售额的 2.2%),而后又上升到 1986 年的 1000 万美元(占销售额的 1.1%)和 1987 年的 3400 万美元(占销售额的 3.4%)。

1986 年锐步鞋类部开始尝试新的广告。附图 2-2-1 描述的画面是一对情侣穿着锐步鞋,骑着摩托车去就

餐。这是第一次跳出运动范畴为运动鞋做宣传的广告。接着是一个以“生命不是一项旁观者的运动”为主题的长达 18 个月的宣传活动。每一份印刷广告只强调参与以及体育运动的乐趣,而不是强调鞋子和它的品质。附图 2-2-2 即其中的一个广告例子。这些广告采用了一种称为“光谱色彩”(prism color)的非凡技术,能使照片转变成彩色的丙烯酸画。这些广告被均衡地散落在 40 种人们普遍感兴趣的和特定的体育运动杂志中推出的。

**1987 年的计划** 每一年锐步鞋类部都会做一份部门的市场营销沟通预算及每一类别运动鞋的分类预算。产品部类经理负责制定和管理分类预算,而科恩则负责管理整个部门预算。科恩以及部类经理全都向锐步北美分部的总裁弗兰克·奥康奈尔(Frank O'Connell)报告工作。附表 2-2-3 中表示了与总公司相关的分部市场营销组织。

锐步鞋类部 1987 年的部门广告预算列于附表 2-2-4。1987 年,该部选择印刷品、广播以及电视直接面向中间商和消费者进行广告宣传。例如一幅针对中间商的广告主题为“锐步的优势在性能”。贯穿 7 月份面向消费者的广告则集中于“因为生命不是一项旁观者的运动”。8 月份,锐步鞋类部开始为不同运动类型设计不同电视和印刷广告的新的多主题广告活动。印刷广告共提出 4 个主题:性能、新技术、“经典”风格和时尚。附图 2-2-3 至附图 2-2-6 分别代表了 4 类产品的广告。5 种电视广告各自推销不同的运动鞋,但都戏剧性地运用了运动主题,并且都是以“平凡的人们”为主角,而不是著名的运动员。广播则用于强化电视传播的信息。

锐步鞋类部 1987 年广告努力的变化可通过比较两种类型的广告:网球鞋和篮球鞋的广告看出来。网球鞋的广告以 18 到 49 岁的成年人为目标。网球鞋部经理把 975 000 美元的广告预算几乎平均分配给电视和杂志。杂志和电视广告文稿都是再现令人回味的网球赛,电视广告只在美国公开赛期间播出。印刷广告通过 9 种网球杂志推出,包括《网球》和《网球拍季刊》,还包括《体育画报》在内的 3 种普通的体育杂志。

男性篮球鞋的广告目标是 12~24 岁的年轻人。这大约要花 120 万美元,其中 36% 用于电视广告,24% 用于印刷广告,剩余的用在广播上。所有媒介上显示的都是邻近篮球场上打球的业余运动者。电视广告在电视网的黄金时间、深夜、还有体育赛事间隙播出。刊登印刷广告的杂志是《体育画报》、《男孩生活》以及《高中体育》。

女式篮球鞋广告则针对女青年。预算 96 万美元,像网球鞋广告预算一样平均分配到电视和印刷广告。不过与网球广告不同的是,女式篮球鞋广告以时尚为导向,没有显示鞋被用在运动场上。电视广告出现在网络电视的早间版块、周末版块和晚间版块,以及 MTV 有线频道。印刷广告在包括《人物》、《魅力》和《17 岁》等 7 种通俗性、时尚性的青少年杂志上推出。

除了特定产品广告外,锐步鞋类部还在《滚石》(Rolling Stone)杂志上赞助了一张特别插页。这个名为“1967~1986 年年度艺术家”的插页以 5 个锐步运动鞋广告为特色。这些广告是一次性的;也就是说它们在《滚石》杂志中只使用一次。每一个广告都由某人给出一双锐步鞋某方面的最佳表现,而这些内容明显没有涉及运动。附图 2-2-7 即是广告之一。

大众促销与运动员签约一直在锐步鞋类部 1987 年的沟通计划中占有重要部分,它们大约要花费 1800 万美元。内容包括赞助网球的青年赛和名人赛、锐步职业网球训练经典、锐步职业健身教练联盟,以及锐步竞走俱乐部。鞋的签约者包括篮球运动员中的丹尼斯·约翰逊(Dennis Johnson)、丹尼·恩齐(Danny Ainge)及布莱德·道弗特(Brad Daugherty),马拉松运动员史蒂夫·琼斯(Steve Jones),网球运动员哈娜·曼德利科娃(Hana Mandlikova)和米洛斯拉夫·迈瑟,健身专家丹尼斯·奥斯汀,及美国国家自行车队的队员们。

## 1988 年的计划

**产品类广告** 1988 年的产品类别广告总计大约有 2200 万美元,其中的 800 万美元指定用于特定产品类的印刷和电视广告。其余分配给了运动员签约及针对大众的促销活动。为每一产品类别做的沟通方案相差很大,这可以从附表 2-2-5 显示的 1988 年对网球和篮球的预算分配看出。

1988 年多达 75% 的网球鞋广告费分配给了运动员签约及赞助地方性或全国性锦标赛。它的目标是在网球界中保持锐步鞋的可信赖性。目前锐步公司占据了 40% 的美国网球鞋市场份额,并且销售世界上 5 种卖得最好的网球鞋。然而,只有不到 10% 的锐步网球鞋卖出去后是在网球场上穿用的,其余的鞋子都用于日常

着装。

1988年网球鞋的印刷广告宣传着重于随意性的穿用。30%的预算分配给以性能为导向的广告,其余部分用于生活方式/时尚潮流的广告,这与以往的严格以性能为导向的广告截然不同。

1985年晚些时候,引入的锐步篮球鞋是美国市场卖得最好的篮球鞋。篮球鞋1988年的电视和广播广告以人们谈论他们所见过的最伟大的篮球运动员,昔日运动场上的“传奇”为主题。印刷和户外广告表现的是专注于运动场上打篮球的“真实”的人们。针对消费者的促销活动有两种方式:第一,一个球场油漆计划赞助整修低收入地区的篮球场;第二,赞助10项地方性篮球联赛,比如说密歇根贝尔汀的加斯·麦考尔(Gus Macker)3人制联赛。与锐步公司签订合同的篮球运动员要参加这些赛事,以提高它们的影响。

“你成为你”包罗性的广告 根据1987年针对消费者的研究,弗兰克·奥康奈尔得出结论说:“在锐步继续以主流品牌出现时,公司需要一个新的包罗性广告活动来重新激发锐步名称的活力。”他指示查特/代伊(Chiat/Day)开发“处于边缘、远离现实、不仅对于鞋类广告,而且对于整个广告行业都是独一无二的新面孔”的广告。查特/代伊建议说新的广告活动应把重点置于锐步赋予穿着者表现的自由与独特的个性,但同时又要保持品牌的大众吸引力。

结果就出现了一个不落俗套的广告活动,它带有这样一个口号:“锐步使你成为你自己。”广告呈现的是穿着锐步鞋展示自己个性风格的人们的滑稽荒唐的画面:一个穿着雨衣、戴着棒球帽的三条腿的男子趾高气扬地行走;一个打扮得像是一个公主的女孩出现在地铁出口,戴着王冠,穿着锐步鞋;一群森林仙女踮着脚尖穿行在林间空地上,满满一屋子的孕妇在跳健身舞蹈,还有在草地上打滚的青年恋人。在整个的电视节目广告中,“U. B. U”以大大的、参差不齐的用打字机打出的字型在荧屏上闪动。在每一则广告的最后几秒钟,整个荧屏上现出“锐步使你成为你”的口号。广告主要针对18到34岁的成年人,特别是妇女。它们将在黄金时间和深夜时间节目中播出,比如“奇异岁月”、“月光照耀”、“洛杉矶法则”、“30要事”以及“大卫·莱特曼午夜相伴”。此外,还有有线频道的节目,比如,在MTV、ESPN以及WTBS中播出。

以“你成为你”为主题的印刷广告采用了一种革命性的新型着色处理。将摄影与插图结合起来,它的最终效果就像彩色电视影像的效果一样。印刷广告像电视广告一样,突出锐步穿着者的自我表现,并使用了同样的广告语。附图2-2-8即一幅印刷广告样品。印刷广告将在《绅士》和《魅力》等时装杂志、《人物》等娱乐性杂志以及像《滚石》、《自我》和《纽约妇女》等生活方式/嗜好类杂志上推出。广告将从8月份的杂志开始,并至少刊登到12月。除此之外,广告还将刊登在7月份的5种运动鞋商业杂志上。

奥运会广告 锐步鞋类部以6,000,000美元买下了NBC1988年夏季奥运会新闻报道中的电视广告时间,这个期间是在9月份的最后两个星期。尽管锐步鞋不是“1988年夏季奥运会指定产品”,但是,锐步这次的媒体购买创下了运动鞋行业历史上最高的一次性广告费用支付水平,并且买断了NBC在夏季奥运会期间的运动鞋广告,从而保证了锐步品牌的独占地位。锐步鞋类部希冀奥运会的广告能够刺激锐步鞋的中间商,许多中间商相信销售运动鞋的主要方式是将运动鞋与体育运动联结起来的广告。

接下来的步骤是完成奥运会期间包罗性广告的文稿。由查特/代伊提出来的针对奥运会的电视广告文稿以穿着锐步运动鞋的“真实”的人们疯狂地在街头或前院运动为主题,广告以“纽约,布鲁克斯,夏季运动会”的广告语开始(或者是巴尔的摩,马里兰或其他什么地方)。在每个广告片的结尾,一个人停下他(或她)的运动,说道:“而你认为最激动人心的在汉城。”

能量回复系统(ERS) 奥运会和“你成为你”广告都针对的是18到34岁的关注风格的成年人。为使人们积极参与体育活动,锐步鞋类部还计划进行一次以性能为基本点的印刷广告活动。广告突出锐步的新的能量回复系统。锐步鞋类部鞋是为与零售价格在75到90美元之间的耐克气垫鞋系列竞争设计的。压缩空气被压缩在4个能透过鞋底看到的浅色的管子里——当脚撞击地面时就形成一个气垫,获得了一部分撞击产生的能量,然后能量返回到脚上以形成特佳的弹性。能量回复系统的广告将带一句广告语“革命终结了”,以回应1987年耐克成功的“革命”广告活动。这些广告将从6月到12月在诸如《跑步者世界》、《户外》和《体育画报》等体育杂志上刊登。

锐步鞋类部的市场营销沟通预算到1988年底将达1700万美元,包括“你成为你”、奥运会及能量回复系

统的活动费用。附表 2-2-6 是按活动和媒体做的预期广告费用分类明细账。

## 人权——巡回演出

正当奥康奈尔、科恩和查特/代伊在策划锐步鞋类部的表现自由的包罗性广告的文稿时,出现一个向由国际特赦组织举办的世界巡回音乐会提供财政支持的机会。这场后来命名为“人权——世界巡回音乐会”活动的目的,是支持国际特赦组织为在全世界范围内唤起对《世界人权宣言》的响应所做的努力。

查特/代伊将这个想法向锐步公司提出,建议公司赞助这次巡回演出,从而给年轻人带去关于公司的积极信息。在做出决定前,乔·拉旁蒂进行了一次电话调查,询问了 1000 名美国成年人,问他们是否知道国际特赦组织,以及他们对它的态度。在 18 到 34 岁的人中知道它的人是最多的(60%),并且几乎一半的人(49%)对国际特赦组织持有积极的态度,只有 7% 的人持消极态度。其余的人或者持中立态度,或者对国际特赦组织一无所知。

乔·拉旁蒂决心支持“人权——世界巡回音乐会”,因为他信任这次巡回演出的动因,并且也因为向年轻人提供了回报的机会,而这些年轻人正是该公司成功的关键。在与保罗·费尔曼讨论之后,他提议锐步公司应成为巡回演出的惟一赞助人。乔·拉旁蒂意识到国际特赦组织用来找到一系列赞助商的时间可能会把这次巡回演出拖延到 1989 年。除此之外,成为惟一的企业赞助者将使锐步公司在巡回演出促销决策中有更大的发言权。

拉旁蒂于 3 月 29 日在洛杉矶举行的记者招待会上宣布锐步公司承诺赞助巡回演出,同时,用电报将这一消费通知锐步公司的所有零售商。之后不久,一封解释锐步公司之所以参与巡回演出的信及锐步人权奖被寄给了锐步的所有雇员,美国锐步销售代理商及锐步国际部的分销商们。

承诺了这次巡回演出后,拉旁蒂马上组织了一个任务小组,成员包括自己,林达·列维(Linda Lewi),锐步公司公共关系部集中沟通副总裁安奇·马蒂尼兹(Angel Martinez)、业务发展部副总裁,等。该小组负责处理围绕锐步公司参与这次巡回演出的公关和广告活动。其中最重要的任务是管理锐步公司与国际特赦组织之间的关系。

1986 年国际特赦组织就曾赞助了一次美国摇滚音乐巡回音乐会,这给该组织带来了 10 万名新成员,其中大部分是高中生和大学生。这次成功促使该组织把音乐看作是传递信息的一种重要工具。因此产生了“人权——世界巡回音乐会”的设想,并计划在 1988 年 9 月开始这项活动。尽管演出地点和音乐家都没有最后确定,国际特赦组织还是希望巡回演出活动包括五大洲的国家,巡回演出活动计划在 16 个国家进行 18 场演出,确定的演出地点包括洛杉矶、宾夕法尼亚、伦敦以及巴西。可能的演出地点有津巴布韦、苏联、印度、泰国、南斯拉夫、日本、阿根廷、意大利、西班牙、法国、象牙海岸、哥斯达黎加以及加拿大。为期 6 周的巡回演出将以国际知名艺术家及巡回演出所在国的国内艺术家为主要角色,所有艺术家将自由表演。斯汀、彼得·加布莱尔、尤苏·恩道尔以及特富西·查普曼都已明确表示他们将参加整个巡回演出。布鲁斯·斯普林蒂正在考虑参加这次演出。如果参加的话,他会大事渲染这件事。

国际特赦组织估计若能成行,该次巡回演出将花费 2200 万美元。估计通过销售门票和出售转播权可以赚 1200 万美元,还留下 1000 万美元的缺口。因此,国际特赦组织在它的历史上第一次寻求企业资助。

在 4 月 22 日签署的一份合约中,锐步公司同意马上提供 200 万美元的启动资金,并且承诺支付最高达 800 万美元的赤字。除此之外,非营利的锐步基金会决定给予 200 万美元的基金。<sup>①</sup>巡回演出的赤字可以解释为国际特赦组织从锐步公司之外所有来源获得的收入与慈善捐助减去全部巡回演出费用后的剩余部分。

国际特赦组织必须就所有巡演活动的事项与锐步公司商量,但对大多数活动事项仍有最终的决定权。巡回演出的标识语、名称、巡演活动的商品设计都需要双方的同意。锐步公司对于巡回演出的名称、标识语,以及艺术家的照片和在巡演活动期间国际特赦组织与锐步公司共同制作的音像制品有一定的权利。锐步公司

<sup>①</sup> 锐步基金会是 1987 年建立的非营利组织,从事授予、奖励活动。第一年,该基金会就向在教育、艺术/文化/人类/社会服务、健康以及宗教领域内的 32 个组织授予了奖励。

可以参与对任何一场演出的电视、广播、剧院以及家庭录像版权销售的谈判。它还可以基于巡回演出及演出目的制作自己的广告。除此之外,锐步公司还有生产制作所有的巡演商品,包括服装、海报、圆形小徽章、节目单、录像带与书籍的独占权。巡回演出的标识物、广告、促销材料及商品上都带有一句话:“锐步基金会使它成为可能。”国际特赦组织负责在演出期间在音乐会现场销售巡演活动商品。锐步公司拥有在所有其他渠道销售它们的独占权。巡演活动商品销售的净利润视为巡演活动的收入。如果不太可能的情况发生了,即商品销售净利润超过了巡回演出的赤字,那么差额将捐赠给国际特赦组织。

为进一步强调锐步公司对人权的关注,任务小组决定建立锐步人权奖,锐步人权奖独立于国际特赦组织。通过锐步基金会建立的总额每年为10万美元的奖金将授予一位男性与一位女性,两个30岁以下的年轻人。

6月初,锐步公司的任务小组商议巡回演出的市场营销沟通计划。附表2-2-7是列维提出的一个500万美元的计划。这是一笔已承诺的巡回演出费用以外的支出。该项计划包括活动前、活动中和活动后的广告、促销和公共关系开支。

活动前的计划包括:在国家和地方电台为巡回演出作广告;在网络和有线电视台以名人谈论人权的方式,进行20次公益广告宣传;在《滚石》、《旋转》、《洛杉矶风格》、《详情》与《采访》杂志,以及在60所顶尖级大学的校报中夹带强调人权主题的广告;由锐步公司和国际特赦组织安排的在大学高层人士的演讲;邀请国际特赦组织高级官员与“人权——世界巡回音乐会”的艺术家在“早安美国”以及类似的节目中,对此次巡回演出及奖励作出解释;为雇员、销售代理商,还有国际分销商制作的企业业务通讯和信息总汇;向零售商店职员赠送带有巡回演出标识物的T恤衫,以此激起他们对演出活动的认识和兴趣。广播和杂志广告将在8月1日开始。随后,电视广告将从8月中旬开始,校园报纸广告从9月上旬开始。

为巡演活动沟通所做的试验性计划包括:通过有线或网络电视至少播出一场音乐会;在“早安美国”和类似节目中播出艺术家们的以及国际特赦组织和锐步公司高级官员的会谈情况;播放请愿书以提高对《世界人权宣言》的支持率;通过书店和唱片商店提供免费音乐会门票和巡演小商品以赢得消费者;公司雇员和零售商的抽奖,获胜者将免费到洛杉矶或伦敦旅行并获得音乐会的门票;在每一个有演出的国家中VIP消费者可得到免费的门票;设立演出现场招待席以款待这些VIP消费者;让锐步公司的签约运动员参加活动聚会,并提供锐步公司承诺的第三者保证;邀请所有锐步鞋类部的雇员观看其中一场音乐会的闭路电视实况转播。

活动后的计划包括:对主要报纸、商业出版物以及娱乐、生活、商业杂志发布描述这次巡回演出的成功以及锐步公司为成功所做的慈善捐助的消息;销售记录巡演活动的录像带和书籍,以录像带和书作为零售商的奖励及锐步人权奖颁奖仪式。

任务小组必须决定对此沟通计划要做什么改变。在会议之前,任务小组已经同锐步公司其他的高层管理者商议过了。一些销售经理提出质疑:“这怎么能卖出鞋子?”他们希望探测与销售点连在一起的促销机会,主张在电视台音乐会转播期间继续播放“你成为你”的广告。他们认为对发展锐步公司与此次巡回演出联系的每一个机会都应当用来销售更多的鞋。

另一些高层管理者持否定态度。他们列举出锐步公司参与此次巡回演出的风险,并建议在零售方面公司对巡演活动的介入应保持一种低调状态。一些高级经理们对锐步公司的签约运动员卷入巡回演出沟通计划抱谨慎态度。他们担心任何有关巡演宣传的消极报道都可能损害运动员作为意见领导者的影响力。

在会议开始时,拉旁蒂宣布:“‘人权——世界巡回音乐会’活动有可能成为今年运动鞋产业的最令人兴奋的事情。我们的消费者、中间商、分销商及雇员一定会积极看待我们对此次巡回演出活动的参与。我们必须保证巡回演出的广告和促销与锐步鞋类部1988年总体沟通计划紧密配合。”

附表 2-2-1 新产品线的引入和收购

引入	
年份	引入的产品线
1979	锐步跑步鞋
1982	锐步增氧健身鞋
1983	锐步网球鞋
1983	锐步健美鞋
1984	锐步儿童运动鞋
1985	锐步时装鞋
1985	锐步篮球鞋
1986	锐步漫步鞋
1987	锐步排球/室内球场鞋
1987	锐步体育鞋
1987	锐步幼儿和儿童鞋
1987	米塔弗丝( 妇女休闲鞋 )
1988	锐步高尔夫球鞋
1988	锐步自行车鞋

## 收购

日期	收购的公司	产品线
1986 10月	罗克波特公司	日常时装和漫步鞋
1987 4月	爱维亚国际集团公司	健身、篮球、网球、跑步、步行、健美、运动以及排球用鞋
	多纳小公司 ( 爱维亚支机构 )	步行和休闲鞋及旅行鞋
1987 3月	约翰·A. 佛莱公司	皮鞋和日常及时装鞋
1987 6月	ESE 体育用品有限公司	锐步加拿大分销商
1988 1月	艾利西美国公司 :在美国和加拿大对艾利西商标有独有	运动服和运动鞋

附表 2-2-2 运动鞋购买者使用信息的来源

信息来源	总计	锐步	
		使用者	非使用者
朋友或亲属	72%	69%	74%
教练或指导	65	64	65
推销员	54	53	54
杂志的文章	50	52	48
广告	45	43	47

**你已经到了**

You're headed for something special. Get there in style.  
In Classic Leather—the new running shoe that sets you apart from the crowd.  
It's luxurious. It's rich. It's soft Reebok garment leather that feels like you're walking on clouds.  
If you're a man or woman who knows where you're going, you've arrived.

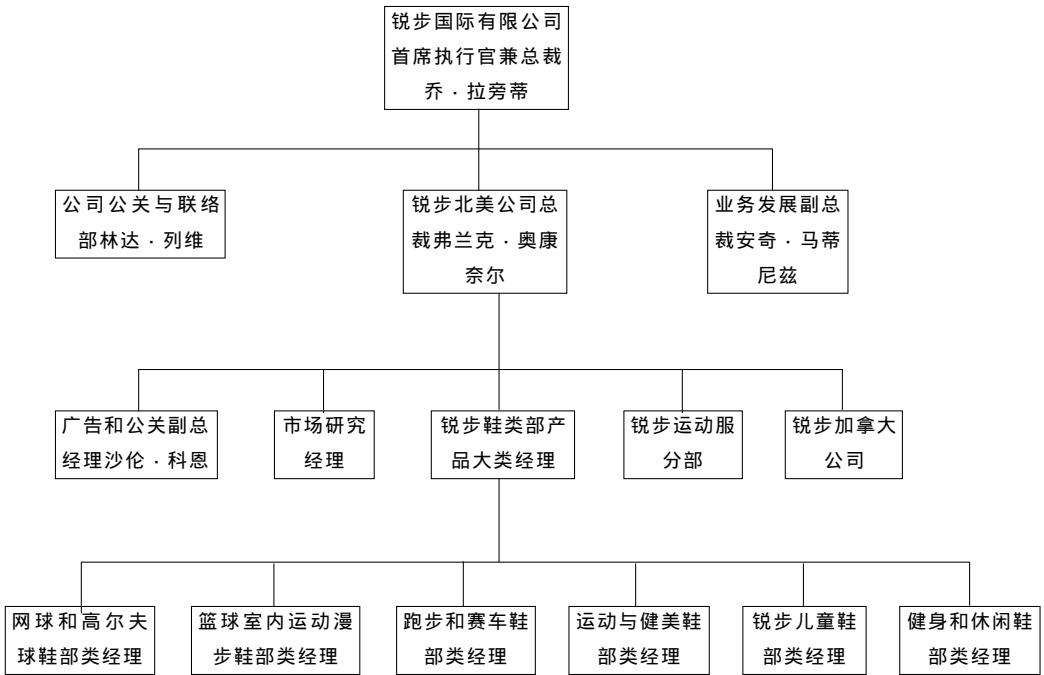
**Reebok**   
*Because life is not a spectator sport.™*

附图 2-2-1 1986 年锐步的印刷广告“骑摩托”



附图 2-2-2 1986 年锐步的印刷广告“旁观者的运动”

附表 2-2-3 锐步鞋类部市场营销组织



附表 2-2-4 锐步鞋类分部 1987 年广告预算(单位:千美元)

电视：	
网络	6,354
插播广告	2,107
有线	222
电视总计	8,683
广播电台广告	179
印刷品：	
杂志	7,475
报纸	166
印刷品总计	7,641
户外广告和其他	350
总计	16,853

**PERFORMANCE IS CHANGE**

The DL Series. Introducing a cradle that won't rock.

The DL Series is the most advanced running shoe ever designed. It's the most advanced because it's the only running shoe that's designed to keep your foot from rocking. The DL Series is the only running shoe that's designed to keep your foot from rocking. The DL Series is the only running shoe that's designed to keep your foot from rocking.

The DL Series is the most advanced running shoe ever designed. It's the most advanced because it's the only running shoe that's designed to keep your foot from rocking. The DL Series is the only running shoe that's designed to keep your foot from rocking. The DL Series is the only running shoe that's designed to keep your foot from rocking.

**Reebok**

附图 2-2-3



附图 2-2-4 1987 年锐步网球鞋印刷广告



附图 2-2-5 1987 年锐步篮球鞋印刷广告



附图 2-2-6 1987 年锐步跑鞋印刷广告



附图 2-2-7 1987 年锐步体操鞋印刷广告



附图 2-2-8 锐步 1987 年在滚石杂志的广告插页

附表 2-2-5 1988 年网球和篮球部类市场营销沟通预算的分配

沟通计划	篮球	网球
运动员认同	32%	59%
杂志广告	3	15
电视广告	37	—
报纸广告	4	—
广播电台	5	—
消费者促进	8	12
协会和俱乐部	—	7
户外广告	5	—
赞助美国公开赛	—	7
销售辅助	6	—
总计	<u>100%</u>	<u>100%</u>



附图 2-2-9 1988 年锐步 U. B. U 印刷广告

# 创新已经完成

**Introducing the Reebok Energy Return System.**

While Nike is going the other way, we're going to introduce a new way of thinking about shoes. We're going to introduce a new way of thinking about shoes. We're going to introduce a new way of thinking about shoes.

**THE REBOK ENERGY RETURN SYSTEM.**

That's right. The Reebok Energy Return System. That's right. The Reebok Energy Return System. That's right. The Reebok Energy Return System.

**SMALLER ENDS.**

That's right. The Reebok Energy Return System. That's right. The Reebok Energy Return System. That's right. The Reebok Energy Return System.

**ENERGY RETURNED.**

That's right. The Reebok Energy Return System. That's right. The Reebok Energy Return System. That's right. The Reebok Energy Return System.

**ERS IS THE NEXT LOGICAL STEP IN SHOE DESIGN.**

Which means others will surely follow. But leading the race is not an unfamiliar position by any means. For the first time in the history of the shoe, we've launched because made the running shoe to beat.

**Reebok Energy Return System**



附图 2-2-10

附表 2-2-6 锐步鞋类分部 按活动划分的 1988 年计划广告预算支出(千美元)

活动	电视	杂志	户外广告	总计
“ U. B. U ”	8 000	1 900	700	10 600
奥运会	6 000	0	0	6 000
ERS	0	600	0	600
总计	<u>14 000</u>	<u>2 500</u>	<u>700</u>	<u>17 200</u>

附表 2-2-7 “人权——世界巡回音乐会”计划市场营销沟通预算和锐步人权奖

市场营销 单位	计划的 1988 年 的预算( 单位 :美元 )
广告 :	
媒体制作	50 000
广播和校园媒体	1 575 000
语句开发	15 000
推销小册子	25 000
旅游海报	100 000
卫星网络电视	375 000
促销材料	125 000
电视/录像动画语言	15 000
广告总额	<u>2 280 000</u>
公共关系 :	
印刷工具袋	6 325
职员计划/业务通讯	65 000
媒体关系	215 000
聚会	30 000
买票	187 500
记者招待会	220 000
广播	50 000
人权奖	190 000
公关费用	250 000
人权教育/校园计划	251 000
公共关系总额	<u>1 464 825</u>
促销 :	
零售职员奖金/竞赛	200 000
运动员计划	60 000
名人网络电视等	100 000
内部支持计划	50 925
分销商	3 000
促销总额	<u>413 925</u>
销售 :	
巡回演出音乐家和重要人物的相关产品	92 650
职员	175 000
其他 :	
偶然事件	250 000
法律和会计	260 000
其他总计	510 000
总预算	<u>4 936 400</u>

## 案例 2-3

### 马萨诸塞抽彩

马萨诸塞州的大抽彩是 1971 年 9 月通过立法案创建的,“它为本州的 351 个城镇提供了收入来源”。首次抽彩第二年推出,是一种每周进行的 50 美分抽彩。它被看作是一种“游戏”,以建立起抽彩“有趣”的形象,而不是被看作赌博。1972 年,通过这种“游戏”实现了 56 000 000 美元的总收入,然后在第一个完整的经营年份里,也就是 1973 年,收入达到 72 000 000 美元。随后几年,大抽彩持续发展,收入继续增加,并提供了更多游戏方法。到 1988 年,总收入已达到了 1379.2 百万美元,几乎人均 235 美元,共为该州提供了 434.8 百万美元的净收入。罗伯特·克莱恩(Robert Crane)主席在 1987 年大抽彩年度报告中评论道:“现代化的市场营销技术和最新型的电子设备使马萨诸塞成为抽彩各州之首。”抽彩已成为该州最大的商业事业。然而,州设的大抽彩,尤其是它的广告面临着批评。1989 年 7 月《经济学家》上的一篇文章评述道:

政府没有义务阻止人们愚蠢地花钱,但确有责任不去鼓励人们把钱花在那种时髦上。在这两点上,政府在美国流行的抽彩狂热中扮演的角色是错误的。由政府支付的,每年 4 亿美元的令人想入非非的广告煽动,使美国人现在每年将超过 150 亿美元(而 10 年前是 2 亿美元),花在赢得大笔金钱的极小概率上。

#### 州立抽彩

1988 年美国有 29 个州经营彩票,创造了 156 亿美元的总收入,人均 93.73 美元;其中 48% 作为奖金发放,15% 的收入用来支付经营成本,其余的 37%,也就是 57.4 亿美元成为这些州的净收入总值。正如表 2-3-1 所示,加利福尼亚州的总收入最高。

表 2-3-1 按州排列的领先的参加者和州,按年收入排序

州/开始年份	总收入 (百万美元)	百分比 变化	人均收入	奖金占 总收入的 百分比	经营费用 占总收入 的百分比	净收入 (百万美元)	占各州 收入的 百分比
加州/1985	2 106.4	49%	74.78	49%	13%	804.0	38%
纽约/1967	1 632.0	8	91.17	47	9	725.6	44
宾夕法尼亚/1972	1 461.0	9	121.48	50	10	592.9	40
俄亥俄/1974	1 411.0	31	129.78	48	14	545.6	38
马萨诸塞/1972	1 379.2	8	234.92	59	10	434.8	31

马萨诸塞州名列第五,尽管它的人均收入最多。平均来看,州自有(own-state)收入的 3.3% 是由抽彩创造的。各州经营的抽彩中有一半的注明净收入用于特定的公共服务(教育占项目的一半),其余部分计入普通基金收入。

除了创造收入以外,州立抽彩也希望为非法的赌博提供一种替代物,并借此帮助控制与之相联系的有组织的犯罪。1972 年纽约市基金会的报告建议把彩票赌博(numbers game)和为体育比赛打赌合法化。注意到非法的彩票赌博是穷人广泛进行的赌博活动,该基金会得出结论道:

1. 任何合法化赌博的基本目的是减少非法经营的赌博。
2. 合法的赌博应被看作是实施法律的工具,而不是替代法律的实施。
3. 合法化的目的应当是吸引现有的参与者,而不是创造新赌徒。

同样,1989年《经济学家》的文章也极力主张抽彩私有化:“合法的私人竞争将有助于消费者。它将很快把彩票的奖金提升到超过目前的每1美元仅仅奖48美分。私人抽彩能很好地把政府抽彩完全挤出这一业务。”与政府组织抽彩不同的是,私人抽彩及其广告将处于联邦贸易委员会的管辖之下。

1988年12月,纽约彩票的奖金达到了4500万美元,创下抽彩历史上奖金最多的纪录,该州80%的成年居民购买了彩票。马萨诸塞州宣布该州60%以上的成年人定期购买彩票。而研究结果表明是少数彩票购买者购买了大部分彩票。

《华尔街杂志》引用了由杜克(Duke)大学经济学家查尔斯·克拉特费尔特(Charles Clotfelter)和菲力普·库克(Philip Cook)做的一项研究。该研究发现10%的最频繁参与者的赌资占到了总赌注的约50%,20%的最频繁参与者的赌资占到了总赌注的65%。该项研究也提供了彩票赌博者及参与其他商业性赌博(合法和非法)的人的特征:

- 性别:一般地,男人赌博多于妇女,但是玩抽彩的男女人数几乎相等。
- 年龄:总体上,赌博最多的是年轻人,但在抽彩上,25岁以下和65岁以上这两个年龄段的人比中间年龄段的人玩的次数少,金额也小。
- 教育:一般说,赌博与教育同步增长,但是随着正规教育的增长,彩票玩家人数稳步下降。
- 职业:最热衷于抽彩的是体力劳动者,而染指最少的是专业人士。
- 种族:黑人与西班牙裔人比非西班牙裔的白人玩得多。
- 收入:在所有收入阶层,作为赌注的金额相当稳定,故而,低收入的赌者用作赌资的部分在家庭收入中所占比重要高一些。

《美国新闻和世界报道(US News and World Report)》报告了一项在加利福尼亚州进行的调查,该调查发现:“穷人”在抽彩上下的赌注占他们收入的2.1%,与之相比,“富人”在赌资上的花费只占其收入的0.3%,而典型抽彩玩家的家庭收入是25,000美元。一些穷人已经变得富有,1987年有800人赢得了至少100万美元,尽管他们只占每年玩抽彩的9700万人的大约0.000008%。希拉·瑞恩(Sheelah Ryan)是佛罗里达州的一个住在汽车房子里的63岁居民,她在1988年赢得了北美历史上最大的彩票头奖。她评论道:“这是我第一次赢得55,000,000美元!”在其他形式的商业性赌博中获胜的机会要更大一些。与抽彩中约50%的奖金相比,在赛马中,通常奖金占到总赌注金额的81%,老虎机的这一比例是89%,赌桌上的为97%。

## 抽彩市场营销

在《推销希望》(Selling Hope)一书中克拉特费尔特和库克怀疑公众对州立抽彩的商业化导向是否真有兴趣。他们把州立抽彩的成功大部分归结于运用了微妙的市场营销:

抽彩活动的代理人注意产品设计、定价、促销的细节,这实际上与任何其他政府事务都不相同,而更像大多数消费品供应商。这一市场营销活动受使收益达到最大的抽彩目标驱动,加上它们异乎寻常的独立性使之成为可能……由于有专家和有经验的广告代理人……的帮助,抽彩活动已通过刺激对其产品的需求来增加它的收益。

州立抽彩市场营销“不是一种事后的,而是一项深思熟虑的策略”。克拉特费尔特和库克引用一位抽彩活动总监的评价:为了生存和发展,抽彩活动有必要利用私营部门的商业技术,尤其是市场营销领域的商业技术。

作为合法抽彩的惟一供应者,州立抽彩组织意识到他们要靠吸引新的参与者或增加下注量实现收入最大化的目标,而不是靠增加市场份额。增加参与频率是最主要的战略,例如,马里兰州抽彩广告计划声明:“所有针对抽彩的广告必须注重发展抽彩的经常参与者,而不是那些偶尔的冲动购买。”因此,以识别细分市场特征与偏好的常规性市场研究为基础,建立起目标营销策略。亚利桑那州利用从获胜者处收集到的数据发现将来还有抽奖机会的抽彩对年长者比对年轻人更有吸引力。由于把大量使用者作为目标,而细分市场通常又按照地理进行划分,所以相邻区域是按照最高的相对参与率划分的。西班牙语的抽彩广告在加利福尼亚和纽约很

平常,尽管在一些州把少数民族作为目标已引起了争论,甚至出现对伊利诺伊州抽彩活动有组织的联合抵制。抵制者指责它过于关注芝加哥市的穷苦黑人居住区。

按照抽彩顾问约翰·考萨(John Koza)所讲,心理细分与人口细分都是重要的。“归属者(Belongers)”是按 VALS(价值观和生活方式)划分的有鲜明生活方式特点的小组之一,尽管他们并非生来就被赌博活动所吸引,但却是抽彩活动的主要参加者,因为他们是以政府认可为导向的。正如考萨所说,对于这个子市场,“如果政府说‘这样很好’,那它就是很好”。然而,“社会意识”群体中,参与赌博的人低于平均水平,因此被定为目标市场的可能性不大。对市场进行细分之后,就应着手建立适当的市场营销组合。

产品设计包括赌注价值、奖金结构、游戏的变化和复杂程度。例如,即买即开的“刮开”(Rub-off)通过加进选择和暂停等要素来提高赌注,否则的话这种赌博就是十分被动的游戏。奖金结构的组合通常用来吸引不同的游戏者,尽管一项研究显示无论是参加者还是非参加者都不了解华盛顿州的“Lotto”游戏赢的概率,人们关注的是巨额的奖金,而不是获胜的概率。价格考虑不仅包括彩票的价格,同时还包括了奖金的预期价值。然而,抽彩活动管理者经常被州立法强制确定回报率或制定最低回报率,尽管像马萨诸塞等一些州提出了不同游戏中回报率的变动范围。不过,对这些变动的认知率很低。正如克拉特费尔特和库克总结的那样:“游戏者通常对他们所参加抽彩游戏的基本参数知之甚少。”

购买的方便性对于冲动型购买者很重要,尤其是那些即买即开游戏。方便店、超级市场、酒店、药店、报摊以及彩票发售处是彩票的主要销售通道。在交通发达地区有时还用到自动售货机。谋取零售代理商的支持是一项重要的地点因素。正如克拉特费尔特和库克指出的:“一个会问‘您想在买牛奶时买一张彩票吗?’的收款员在决定一项抽彩活动获得最大销售额中扮演了一个重要的角色。”促销的考虑包括广告、销售促进、公共宣传和个人推销。销售促进包括提供“买一送一”;报纸上的免费彩票赠券,它能获得高回报率;以及与零售商,比如麦当劳,一起进行的促销。彩票销售代表扮演了很重要的角色——与零售代理商打交道,并取得悦公众。克拉特费尔特和库克写道:“想象一下大多数公司,当其主要产品在电视的新闻节目和报纸头版得到特别报道的时候是多么高兴啊!对抽彩来说,这种公众宣传已经成为惯例。”事实上所有的抽彩活动中都聘用了公共关系专家。

广告主要在电视上播出(1988年估计有57%的州立抽彩预算分配到电视媒体),但电台广播(16%)也很重要,还有卖场广告(11%),印刷广告(7%),运输广告(transit signs)以及广告牌(5%)。克拉特费尔特和库克对收集的数据进行分析后认为:抽彩广告几乎占据了政府广告总时间的四分之三,以至于“大多数州的居民看到抽彩广告要比看到州政府发布的其他消息经常得多。”在马里兰州进行的一项调查发现:那些最可能注意到抽彩广告的人是中年人、黑人、电视收看者以及彩票玩家。引人注意的是广告播出的时间,特别与发薪日重合。俄亥俄州“超级Lotto”的广告计划指明:“在每月消费者可支配收入达到最高峰时,也是媒体播出的重点时段。”

克拉特费尔特和库克在对由13个最大的抽彩活动提供的广告样本内容进行的分析中辨识出了8种主要信息,它们可归为“大量提供信息”和“基本主题”两种类型。信息性广告包括宣布一项新的抽彩游戏;直接呼吁购买彩票(在加利福尼亚:“关注它成长!来玩Lotto 49中6。”) ;怎样参与抽彩活动的信息;获奖者的详细情况;以及小册子上关于游戏的规则、奖金结构、获胜机会等的信息。许多广告都以暗示抽彩对本州的贡献为特色:“感谢你,每个人都赢了(哥伦比亚特区);”我们的学校也赢了(加利福尼亚)。只有少数广告属于主题广告,其中马里兰州发展了一系列的主题广告:

这些广告中最有戏剧性的广告是一则电视广告。广告描述一个小男孩离开在森林宿营地的家迷了路。夜色越来越浓,吓坏了的小男孩在树林里穿来穿去,哭喊着他的父母。与此同时,焦急的父母正在向警官描述他们的儿子。一架州警用直升机靠探照灯发现了那个男孩,这时画外音出现:州抽彩活动向用于公共服务的基金捐赠了3亿美元,其中一部分就用在了这架警用直升机上。当抽泣的母亲被告知男孩是安全的时候,一种吟咏般的声音响起:“马里兰州的抽彩活动在你甚至不知道的情况下做出了回报。”

主题性广告或是采用幽默和幻想的手法表现抽彩活动的娱乐性和刺激性;或者是传递任何人都可能获

胜,而获胜可以改变你的生活的信息,比如标题为“参加前和参加后”的广告;或者是关注富裕和奢华,像“富有的人。加入他们”的广告(密歇根);也可以突出对金钱本身的关注,比如正在铸造硬币的广告。克拉特费尔特和库克报道许多广告都描绘了财富、休闲、高雅生活、刺激、浪漫以及名誉。一则加利福尼亚的广告以获胜所带来的梦想成真为主题,表现了从闲淡的退休生活到建立起可以世袭的事业。抽奖广告倾向于展现健康和比典型的抽奖玩家更年轻、富有的参加者们。克拉特费尔特和库克描述抽奖广告:“是今天电视中最聪明和最吸引人的广告。”

抽奖广告的疏漏也给一些最尖刻的批评留下了口实。如一贯的夸大奖金的真实价值是由于不愿意透露一般来说大奖是在超过20年的期限内支付的,而且宣布的奖金是支付的总额而非现值;大奖只有一个中奖者,并且还得缴税。克拉特费尔特和库克发现,样本广告中只有20%给了涉及中奖机会的信息,并且通常只有各种奖金的中奖概率,而不是有关头奖的概率。他们认为由于有超过50%的广告提到奖金的数量,所以对奖金的强调就超过了对中奖概率的强调,这给人们以错误的中奖概率印象,并且增大了参加者中奖的“主观概率”。

密苏里、弗吉尼亚及威斯康辛州以抽奖会诱发赌博行为为由,试图限制抽奖广告。这就仍需要与一个涉及全国范围的广播机构——全国联盟的规则相一致,如果没有做出反竞争的裁定,就可以对许多抽奖活动广告提出质疑。例如,关于抽奖广告实施的特别条款指出,广告不应该“表现虚构的中奖者用奖金可能做、希望做、或者已经做了些什么。”

克拉特费尔特和库克相信,虽然这些正在进行的抽奖活动还是目的明确的和职业性的,人们还是对于它们市场营销实践的合法性进行了审查,特别是那些误导的广告,以及很大程度上作为结果的州政府的可信性受到的削弱。正如加利福尼亚州司法部长评论的:“人们把政府看作是诚实和正直的,而不是玩弄什么愚蠢的花招。”

## 马萨诸塞州的抽奖活动

关于马萨诸塞州抽奖活动的法规明确规定了收入的分配,至少45%的收入用作奖金,经营费用不能超过15%(其中5%作佣金,1%作奖金,付给销售彩票的销售代理商)结余分配给地方救助基金以有益于本州的351个城镇。抽奖活动本身无权决定每个城镇应得到多少收益。收入部门负责按照每个城镇人口对收入再分配。这些城镇就可以在它们认为合适的时候无偿使用分配到的收入。抽奖活动为马萨诸塞州带来了州收入的3.8%。

1972年抽奖游戏建立之后,马萨诸塞州抽奖活动委员会首先发起了“即买即中抽奖”。在这种抽奖中,参加者购买一张预先印好了奖金结构的可刮开的彩票,它使购买者马上知道自己是否中奖。奖金以一张免费的即开彩票到每年10万美元直到终身的奖金。虽然开始阶段是成功的,但在1977年和1978年“即买即中抽奖”还是陷入了参与人数下降的困境。为了鼓励销售,对奖金结构重新进行了调整,扩大较低级别奖金所占比重,而且它们可以由销售代理商“立即”兑现。1987年,该种彩票销售额超过了4.25亿美元,并且成了马萨诸塞州最流行的抽奖活动。1976年,抽奖活动开设了抽奖赌博,它使参加者通过选择自己的四位数字、博彩类型(赌注的金额不同,同时与被赌的四位数字相结合)。以及他们希望参与时间的长短(从1天到6天)来更积极地参与。抽奖赌博的另一个目的是用有吸引力并且是公正的赌博挑战非法的赌博。

“一百万元”(Meyabucks)是1982年设置的一种数字选择赌博。直到中奖为止,其头奖一直增长,这种游戏是从30个数字中选择6个,后来数字范围增加到36个。1984年,3次都没能抽出一个获胜者,而最后产生了一个1820万美元的头奖。“一百万元”是马萨诸塞州抽奖活动历史上发展最快的游戏。1982年刚刚开始时每周的销售额是50,000美元,到1987年每周的销售额超过了700万美元。

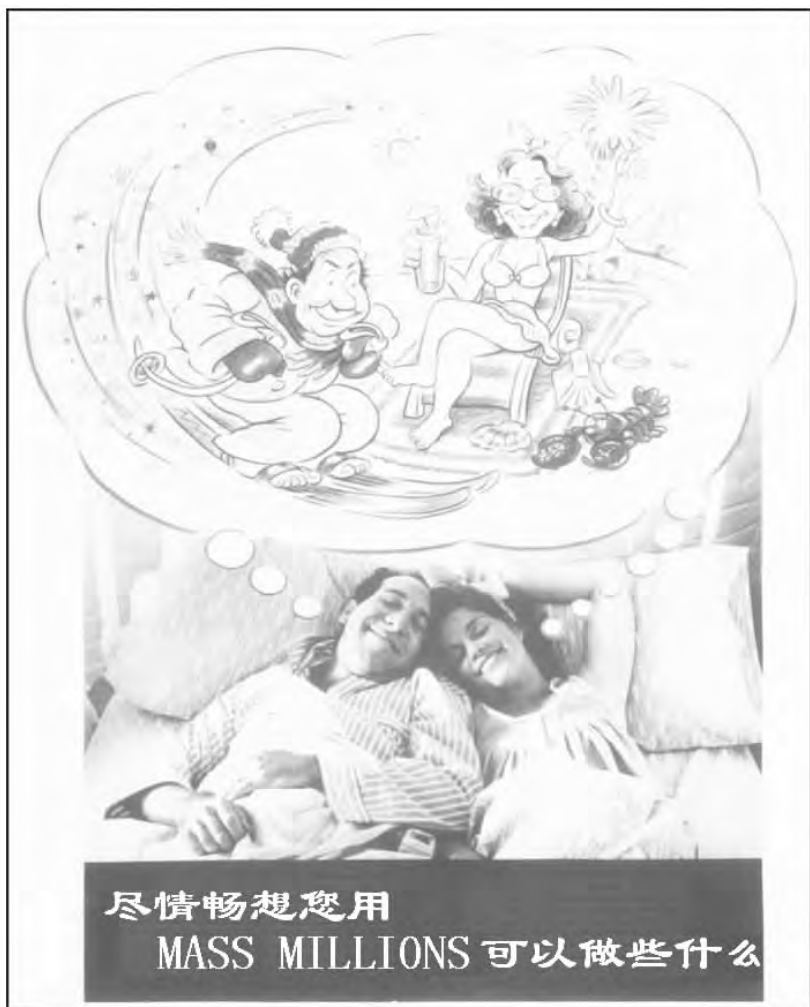
1987年又推出一种“大于百万抽奖”(mass millions)。它是针对公众对数额巨大的头奖的兴趣而设计的。尽管“一百万元”抽奖能产生200万美元到600万美元的头奖,但是除非前3次或4次都没有产生头奖,否则头奖数额就不能达到或超过1000万美元。设立“大于百万”抽奖是为了推出一个奖金额高于“一百万元”,但获头奖的概率却更少的游戏。参加者要从46个数字中选择6个数,每个数字的赌注是1美元。与全部6个中奖数字一致的游戏者可以得到至少为100万美元的头奖,与6个中奖数字中的5个数字加上“花红”数字一致(或第七个数字)的参加者可赢得50,000美元。赢得最低奖金(2美元)的中奖机会是每47个中产生一个。获得头奖的机会则是不到九百万分之一。

## 马萨诸塞抽彩广告

1988年马萨诸塞州抽彩广告费用和促销费用差一点达到1150万美元,其中,电视广告费用约占38%,广播电台费用是38%,印刷广告占20%,剩余的4%用于卖点广告。销售彩票的代理商提供关于中奖概率和奖金结构信息的传单。每年即买即中抽彩需要印刷大约250,000张传单(一年中一般会有7种不同的抽彩)。

对抽彩广告的批评没有什么不同寻常。约翰·卡罗尔(John Carroll)在1989年3月《广告周刊》(Adweek)的文章中评论道:马萨诸塞抽彩广告“在其惊人的操纵人们低级本能方面可与职业性摔跤相匹敌”。他还提到了“ESP”活动的例子:

还记得“ESP”(extrasensory perception的缩写,超感觉力——译者注)活动吗?这则电视节目插播广告请你从1到5中选出一个数字,然后在荧屏上打出一个数字(显然现在屏幕上5种不同的结果)。如果屏幕上显示的数字与你选的相同,广告接下去会说,你可能具有ESP。不可否认,填写抽彩单是有用的。但不幸的是,在这个州,没有任何一项抽彩活动的中奖概率是1/5。如果你真的有ESP,也许你从《全国调查者》(National Enquirer)上有更好的赚钱机会。



Rear

# 这次活动名为 “新的绿色怪物”， 总奖额为 \$6600万

Play the game like the pros—for money.  
It's Grand Slam, The Lottery's newest  
instant game. Scratch out a hit and you could  
win up to \$1,000 instantly.

You could really clean up playing Grand  
Slam because it's the game of extra win-  
nings—over 16,500  
prizes at \$500 or  
more and over  
\$66 million in  
total cash prizes

plus a chance to  
win up to 4 times  
on a ticket.

Grand Slam—  
all the excitement  
of the big leagues  
with a chance to  
come home  
a winner.

PRIZE AMOUNT	PREIZES IN GAME	PROBABILITY OF WINNING
\$1,000,000 + \$500	1	1:132,000,000
\$500	16,500	1:6,200,000
\$100	1,000,000	1:100,000
\$50	1,000,000	1:100,000
\$25	1,000,000	1:100,000
\$10	1,000,000	1:100,000
\$5	1,000,000	1:100,000
\$2	1,000,000	1:100,000
\$1	1,000,000	1:100,000
CASH PRIZES	19,522,000	1:2.2

Prize structure based on the rate of approximately  
300,000,000 tickets.  
All amounts in dollars and transportation subject to Lottery  
Commission rules as published in the code of  
Massachusetts regulations.

**THE LOTTERY**



Front

## 案例 2-7

### 皮泰特·普莱希斯公司 1984(A)

哈罗德·凯瑟迪 1984 年 6 月得到 MBA 学位后,加入纽约城的皮泰特·普莱希斯公司(Petite Playthings, Inc)。他希望做 6 个月的营销分析,然后去做 1~2 年销售工作。随后,他又转去纽约做销售或营销管理工作。

皮泰特·普莱希斯,按行业标准应是一家大儿童服装制造商,销售额 5000 万美元,聘有 25 位推销人员,按销售额的 4% 付佣金。像该行业中的典型情况一样,所有推销人员都向全国销售经理弗雷德·罗杰报告工作。

1984 年 9 月初,负责得克萨斯州的推销员埃迪·奥特里突然去世。在 1983 年 7 月到 1984 年 6 月财政年度里,该地区销售额略超过 175 万美元。埃迪是公司的长期雇员,在销售人员中因其推销技巧和服务能力受到尊敬。

当奥特里的死讯传至总部时,弗雷德要凯瑟迪接手埃迪负责的地区。凯瑟迪感到这是一个非常好的机会。首先,它缩短了自己的培训期;其次,这是一个比大多数新员工所能分到的更好的地区,因为过去一年的佣金超过了 7 万美元;第三,它还是个具有增长潜力的地区。

弗雷德·罗杰解释说,因为他要去欧洲旅行 2 周,哈罗德将不得不自己把自己介绍给这个地区。这很遗憾,因为他更愿意亲自将凯瑟迪介绍给主要客户。

9 月 9 日,星期天,凯瑟迪飞往得克萨斯安顿自己,并开始接手工作。星期一和星期二,他走了大城市的郊区和远郊区,还安排了与第二位的最大客户的会面——周二晚一起进晚餐。该客户是为一家大百货公司采购儿童服装。在确定了去赴晚餐的路怎样走之后,凯瑟迪对自己的约见方式感到满意。他已开始学习了解他的客户。在以前,他曾在与一些较小的客户保持密切关系方面获得过成功。这些经验使他对与这位名为吉姆·卡森的客户会面充满信心。吉姆在 1983~1984 年度从皮泰特买了价值 20 万美元以上的商品,那对奥特里意味着 8000 美元的佣金。

凯瑟迪急于讨论即将来临的冬季订货,并想了解秋季商品销售情况。虽然他要讨论的是商务,但他不希望晚餐的谈话变得过于“沉重”。

## 案例 3-1

# 康普拓公司

1978年7月,康普拓公司(Computron)欧洲销售部经理托马斯·兹姆曼(Thomas Zimmerman)正在考虑向德国最大的化学公司König & Cie.销售康普拓1000X数字计算机的报价问题。如果兹姆曼遵循康普拓公司的基本定价策略,即在产品成本上加上33 $\frac{1}{3}$ %的加成率,然后再加运费和进口税形成最终售价,那么,报价将会是311 200美元。然而,兹姆曼意识到,这样的报价无法为康普拓公司得到订购合同。

König公司已经要求其他计算机制造商为这份合同提出报价。据可靠的信息,兹姆曼得知至少有一家公司的报价在218 000美元左右。这将使康普拓311 200美元的报价高出93 200美元,或者说高出43%。在一次与König公司负责采购的副总经理的非正式会谈中,兹姆曼得知只要他的报价不超过最低报价20%,康普拓公司仍然有机会获得订单。

由于König是康普拓公司最重要的欧洲客户,因此,兹姆曼极力想达成这笔交易,故而在为运用什么样的定价策略处心积虑。

### 康普拓公司背景及公司产品

康普拓是一家美国公司。1976年冬季,在巴黎设立了欧洲销售办事处,托马斯·兹姆曼任经理。公司在美国和欧洲的主要产品是1000X计算机,这是一种专门为程序控制应用设计的中型数字式计算机。

70年代中、后期,数字处理控制计算机(digital process control computer)市场增长迅速。数字处理控制计算机与用于数据处理(data processing)和工程计算的计算机之间存在实质性的差异。数字处理控制计算机一般由专门公司生产,而不是由办公和计算导向的数字计算机制造商生产。数字处理控制计算机与模拟处理控制计算机也有差异(模拟处理计算机传统上用于程序控制)。

按照规格、复杂性和成本,可以把数字计算机分为小、中、大3种类型。小型计算机销售价格最高为80 000美元,中型计算机销售价格为80 000—600 000美元,大型计算机的销售价格则在1 000 000—6 000 000美元之间。

1000X计算机是专门为程序控制设计的,用于化学工业和其他加工业(石油精炼、造纸、食品制造业等),也用于发电厂,尤其是核动力发电厂。

除了1000X计算机之外,康普拓公司还拥有一条生产程序控制计算机附属设备的小型生产线。不过,相对而言,它在公司的总销量中无足轻重。

在最初6个月中,欧洲销售办事处的营业额大约只有1 000 000美元。然而,在1977~1978财政年度,销售明显增长,总销售额达到5 000 000美元。这一年,康普拓公司的全球总销售额大约为4 400万美元。在欧洲国家中,德国是康普拓公司最主要的市场之一,销售额为1 200 000美元,占到1977~1978年欧洲市场总销售额的24%。英国和瑞士也很重要,各自占到22%和18%。剩下的36%的销售总额则来自欧洲的其他国家。

康普拓公司销售给欧洲客户的计算机是在美国制造、装配,再海运到欧洲的。作为外国制造商,显然,当产品从一国销往另一国时,是要交纳进口税的,德国这种型号计算机的关税是美国售价的17.5%。

最初主要是出于避开进口税的目的,康普拓公司开始着手在法兰克福建一家工厂。它服务于整个欧共体市场,并计划于1978年9月15日开工。初始,这家工厂只组装1000X计算机,这可以使进口税降低到15%。最终公司决定法兰克福的工厂也生产元器件。在德国完成全部计算机整机制造将可免去进口关税。

新工厂占地10 000平方英尺,第一年雇佣20~30人。最初的年度管理费用预期为300 000美元。尽管

已经进行了雇员培训,并且开工后 1000X 计算机引导线的装配和安装会占用 2、3 个月的时间,然而,直到 1978 年 7 月,欧洲销售办事处仍没有向它提订单。兹姆曼开始注意到除非康普拓能够获得 König 的订单,否则在最初的 2 个或 3 个月过去以后,这家新工厂将会被闲置。

公司定价策略 康普拓一直致力于塑造公司在数字计算机行业中高质量、一流公司的形象。公司引以自豪的是在同类计算机中,本公司产品在精确性、可靠性、适应性和易操作性方面处于领先地位。

康普拓公司并不准备以基本价格销售 1000X。它的价格通常远远高于竞争者同类产品的价格。除了这一点以外,迄今为止,康普拓计算机优越的品质已经使它在美国和欧洲获取了竞争优势。表 3-1-1 显示的是 1000X 计算机在欧洲的正常价格:

表 3-1-1

美国成本(包括生产成本和生产费用)
+ 33 1/3% 的成本加成率(含有利润、R & D 折扣和销售费用)
+ 运输费用和安装费用
+ 进口税
总的欧洲价格

这种计价方法很少被采用,因为不同国家之间在关税上有差异,同时视特定用途,1000X 计算机在构造上也有差异。对适用于 König 公司的 1000X 计算机,兹姆曼已经计算出它的“正常”价格是 311,200 美元,如表 3-1-2 所示。

33 1/3% 的成本加成率内有占报价 11% 的税前毛利,8% 的 R & D 折扣和 6% 的销售和广告费用津贴。公司最高主管的正式政策明确反对以削减加成率获取销售数量,认为削价“不仅降低利润,而且不利于公司的品质形象。兹姆曼知道公司总裁尤其期望不要在现在这个特殊时刻削价,因为康普拓公司 1977~1978 年的全部税前利润只是销售额的 6%,而 1976~1977 年曾达到 17%。因此,总裁已经声明不仅要继续保持 33 1/3% 的成本加成率,而且他期望再提高些。

尽管政策如此,兹姆曼仍然知道一些在美国发生的个别事例。他们把加成率降到与其他公司同样的 25% 的水平,以获取重要的订单。事实上,他还知道一个把加成率降到 20% 的例子。然而,在欧洲市场,康普拓从来没有脱离 33 1/3% 的成本加成率。

表 3-1-2 (单位:美元)

生产成本	192,000
33 1/3% 的成本加成率	64,000
以美国价格的报价	256,000
进口税(报价的 15%)	38,400
运输费用和安装费用	16,800
总“正常”价格	311,200

## 客 户

König & Cie. 公司是德国最大的基础化学和化学产品的制造商和加工者。它在全国拥有若干个化学工厂。到目前为止,它已经购买了 3 套数字计算机程序控制系统,而且全部是从康普公司购买的。这次购买是在 1977~1978 年度,为康普拓公司带来了价值 100 万美元的生意。因此,König 公司是康普拓公司最大的德国客户,占康普拓公司 1977~1978 年德国销售额的 80% 以上。

兹姆曼认为促使 König 公司购买康普拓系统的最初原因是康普拓在适应性、准确性和质量上享有的声誉。迄今为止,König 似乎对康普拓计算机一直非常满意。

回顾以往,兹姆曼认为 König 公司仍将是康普拓德国客户中最具潜力的客户。他估计在以后的 2、3 年中,König 将需要又一个价值 100 万美元的数字计算机设备。

König 正在招标的计算机将用于它的新化学工厂的人员培训。这一培训活动将持续近 4 年或 5 年。培训活动结束后,计算机将废弃或者易手。深思熟虑的结果是对计算机只要求具有高度专门化的执行功能,而并不要求计算机的适应性。在给投标者的公开说明中,公司已表明其主要关注的是计算机的可靠性和一个合理的价格,而计算机的适应性和准确性较为次要,因为,该计算机并不是用于生产线上的程序控制。

## 竞 争 者

在德国,大约有 9 个公司与康普拓公司竞争中等价位的数字程序控制计算机。其中 4 家公司在 1977~1978 年获取了销售总额的 80%(见表 3-1-3)。

兹姆曼最为关心的竞争者是下述这些公司:

**Ruhr Maschinenfabrik** :这是一家正试图努力扩大其市场份额的德国公司。Ruhr 公司以大约低于康普拓公司 1000X 计算机 22.5% 的价格销售中价位、一般用途的数字计算机。由于 Ruhr 计算机全部是在德国生产的,所以与康普拓公司 1000X 计算机价格差别的 17.5% 可以由不存在进口税解释。迄今为止,Ruhr 仍旧只销售一般用途的计算机,但据可靠信息,Ruhr 公司正在为 König 公司的投标开发一种专门化的计算机,Ruhr 公司为这种专门用途计算机制定的价格在 218 000 美元左右。

**Elektronische Datenverarbeitungsanlagen (EDAG)** 相对而言,EDAG 是一家新公司,它已经开发出一种在质量上可与康普拓 1000X 相比拟的一般用途计算机。兹姆曼认为 EDGA 作为计算机行业中的杰出企业已显示出对康普拓地位的真正的、长期的威胁。为了获取立足点,EDAG 公司已经以近乎成本的价格卖掉了它的第 1 台计算机,然而,从那以后,EDAG 公司仅以相当于去掉康普拓计算机承负的进口税余下部分的价格出售其计算机(仍低于康普拓计算机价位,但已高于其成本有正常利润了——译者注)。

**Digitex** :Digitex 是一家美国公司的子公司,它在德国拥有完整的计算机制造设备,生产一条宽泛的计算机设备产品线。Digitex 计算机与康普拓 1000X 计算机进行竞争的是它良好的品质。Digitex 公司经常运用削价战术,以往曾有时比康普拓 1000X 的价格低 50%。尽管两者的价格有这样的差异,但是康普拓经常凭借技术优势在与 Digitex 公司竞争中获胜。

## 德国市场

在德国,由康普拓公司制造的这种类型的中价位数字程序控制计算机的总容量估计为每年 400 万美元左右。兹姆曼认为在随后的几年中,这个市场将以每年 25% 的速率扩大。他对 1978 ~ 1979 年度大约将有价值 130 万美元的新业务量持肯定意见,并做了表 3 - 1 - 4 的安排:

然而,除了向 König 出售计算机具有可能性之外,其他业务直到春末或夏初还没有一个期望有可能实现。投标期限 König 公司规定的报价期限是 1978 年 8 月 1 日,现只有不到 2 周时间了。

表 3 - 1 - 3 德国中价位数字计算机市场份额(单位:美元)

康普拓公司	1200 000	30.0%
Ruhr Maschinenfabrik	800 000	20.0%
Elektronische		
Datenverarbeitungsanlagen	500 000	12.5%
Digitex, GmbH	200 000	17.5%
六个其他公司(合计)	800 000	20.0%
总和	4000 000	100.0%

表 3 - 1 - 4 (单位:美元)

König & Cie.	
法兰克福工厂	300 000
杜塞道夫工厂	250 000
曼海姆工厂	150 000
中央德国动力委员会	440 000
Deutsche Autowerke	160 000
总计	1300 000

## 案例 3-4

# 哈特曼箱包公司 :价格促销策略

1981年1月,哈特曼箱包公司(Hartmann Luggage Company)总裁I·卡兹(Ira Katz)正着手对公司过去实行的价格促销策略进行评价,同时考虑在新的一年里是否继续实行这一策略。一项由公司首席财务经理批准的专家研究报告认为,哈特曼公司的价格促销策略虽然增大了销售,但是所生成的贡献却低于不实行该策略所能获得的。而另一方面,哈特曼公司最近新上任的负责销售与营销的副总裁,托马斯·舒斯特(Thomas Schuster)却对这项研究的几个重要假定前提表示怀疑。他认为价格促销能够增大顾客对哈特曼的兴趣,吸引新的消费者,鼓励现有顾客增加对哈特曼产品的购买。

卡兹对舒斯特的观点亦表示怀疑:我认为价格促销有损哈特曼公司的形象。我们能够通过其他方面的努力获取中间商的支持,增加销售量,同时仍将价格维持在建议零售价格(suggested retail prices)。请记住,我们仅仅凭借有效地增大广告宣传这个较次要的促销手段,就获得了年销售量20%的增长。然而,我仍愿意接受你的劝告。我们需要重新审视过去所有的促销活动,并重新考察专家的研究报告。另外,我们还必须考虑如何使我们的价格策略适应我们未来的营销战略,特别是要适合我们正在考虑的1981~1982年度的产品线扩展战略。

## 公司背景

哈特曼箱包公司1877年成立于米尔沃基(Milwaukee)。公司伊始主要生产大衣箱,从1930年开始生产皮包。卡兹在1957年,也就是他父亲收购哈特曼公司不久,开始任公司总裁。1960年,他将公司办事处及工厂迁到田纳西州的黎巴嫩(Lebanon, Tennessee)。

从一开始,哈特曼公司的产品就是同行业中最昂贵的,是针对需要最好、最耐用皮箱的消费者设计的。公司只在有声望的百货商店和箱包专卖店销售自己的产品,一直到1955年以前,它限制分销,在每一个区域市场只通过精心选择的一个中间商销售产品。在卡兹的领导下,哈特曼拓展了它的分销覆盖面,削减了产品线,并制定出一套全面的零售人员培训方案。

1980年,哈特曼公司的包括大约12%的税前利润在内的总收益是3300万美元。在1974~1980年期间,相对于整个箱包行业5%的年销售增长率,哈特曼公司的平均年销售增长率为22%。卡兹试图将哈特曼的年收益增长率提高到25%~30%,以保持它在箱包行业中的威望。同时,增大它在高品质箱包市场中的份额。

产品线 哈特曼公司的生产过程相对而言是劳动密集型的。不同外观样式的哈特曼框架式皮箱一律采用木制框架,做成正方形以使皮箱具有足够的空间;一律配有24K金的Touch—O—Matie锁;同时,所有皮箱在边缘处都有一凹陷,这样设计是为了易于开启。皮箱的把手是手工缝制的双环,被固定在箱架上。所有框架式皮箱内都衬有用Zepel着色防水剂处理过的织物。

所有箱包都以哈特曼牌子销售。卡兹曾经考虑过生产自有品牌的箱包,但惟恐导致顾客对哈特曼品牌认知的减少,使公司的质量形象受到损害。公司的产品线包括框架式与软边式两类皮箱的四个系列。不同系列产品在外观和风格上是相似的,但它们的价格却因皮箱表面使用材料的不同而有差异。在附表3-4-1中,对4个产品系列的零售价格和种类做了比较,并附有商业订货数量一览表。

显然,价格最昂贵的是4700系列,如附图3-4-1所示。它是由工艺带状皮革制做的男用皮箱系列。由

于皮革成本上升,因而自1975年以来这个产品系列的价格上升了100%。包括男用与女用皮箱的4800系列是用两种颜色的“超麂皮”——一种看起来像昂贵的麂皮,但却能用清洁剂与水清洗的材料制作的(该材料由时装设计师Halston设计而大受欢迎)。4400系列是用耐用的合成纤维制作的,这种合成纤维看起来像花呢,同时用带状皮革加以装饰。最后,4200系列是用乙烯基以及以乙烯基装饰的织物制作的。

在20世纪60年代和70年代,当软边的、柔韧的、较轻的皮包日益流行起来的时候,哈特曼公司又开发了Nouveau Hobo产品线。它也采用带状皮革(4700)和超麂皮(4800)为面料,但以坚固的尼龙织物配以带状皮革做点缀(4400系列)的销售最为可观,见附图3-3-2。Nouveau Hobo为许多部位需要较高柔韧性的手提包和女用手提袋,采用以获得专利的“Featherflex”为骨架,保持了良好的外观形状。1980年春季,大约有13,000只Nouveau Hobo产品被订购。

现在,卡兹正考虑对哈特曼产品线加一些变化。超麂皮产品线销售疲软,他考虑用新产品替代它。哈特曼还能够推出一个价格低于4200产品线10%~15%的皮包产品线。公司的广告代理商认为这种由Gloria Vanderbilt设计的色彩明快的非正式用皮包可以放在妇女专用店、百货商店以及箱包店销售,它还建议哈特曼以725,000美元的广告预算推出新产品线。广告代理商提出新产品线将会扩展哈特曼的消费者群,从而使家庭年收入在25,000美元或以上,年龄在25岁或以上的妇女能够成为自己的顾客。而公司将现有的消费者范围确定是家庭年收入至少在35,000美元,年龄为35岁或以上的。

箱包行业 1980年在美国销售的箱包总价值达6.64亿美元<sup>①</sup>,预计1981年将增长9%,达到7.24亿美元。箱包进口额从1974年以来每年增长34%,达到1980年箱包销售额的29%。在20世纪70年代,进口产品大多是质次的非真皮产品。但到了1980年,许多零售商开始对来自意大利和南美的皮制的或以皮革点缀的箱包的质量与做工赞不绝口。

政府统计资料中列出的293家美国箱包制造商中,只有124个制造商的雇员超过20个。其中两个制造商支配、控制着箱包市场:Samsonite公司(Beatrice食品公司的一家子公司),其1979年的销售额估计达到1.4亿美元(包括一些折叠式家具);另一家是美国旅行者公司(American Tourister),Hillenbranel工业公司的一家子公司,其1979年的销售额估计达到8500万美元。这两家公司的产品价格都比哈特曼公司4700系列价格低75%。而卡兹认为,哈特曼公司最主要的直接竞争者是Lark公司(General Mills公司的一家子公司)以及French公司。这两个公司都生产流行式样、耐用、价高质优的箱包。据卡兹估计,Lark公司1979年销售额达到2000万美元,French公司则在600万美元左右。Louis Vuitton,一种价格比哈特曼4700系列价格高25%的进口产品系列,1979年估计的销售额达到800万美元,卡兹认为这种品牌是哈特曼公司超麂皮产品系列的主要竞争对手。

在1963年,只有36%的皮箱是软边式的,而到1979年,这个比率达到71%(哈特曼的框架式皮箱被认为是硬边的)。像女式手提袋和衣袋这样的产品品目逐渐被业内人士认为是属于冲动型购买的产品,所以通常被陈列在传统箱包百货店以外的零售商店。

妇女购买箱包比率上升是未来的一种发展趋势。从而,制造商应在产品开发中更多地关注时尚与风格。虽然有些箱包零售商对以设计者命名的产品的增长潜力表示怀疑,但是,对于以时尚为导向的产品兴趣日益浓厚,因为这类产品在卖点上可以激发更多的冲动型购买。

1980年,通过不同分销渠道实现的箱包销售额显示如下:

<sup>①</sup> 美国商业部的箱包产品分类包括:除去皮箱和旅行包以外的:公事皮包、用于放置运动和消遣活动用具的包(高尔夫、摄影、射猎)、医用箱以及推销人员的样品箱。

表 3-4-1

专卖店	16%
百货商店	30
普通连锁店(如西尔斯)	18
目录陈列室	21
折扣商店(如凯马特)	11
邮购	5

卡兹认为箱包是一种延迟的购买,同时他注意到箱包的销售具有明显的季节性。箱包行业的零售季分为春季(2~7月)与秋季(8~1月)。哈特曼箱包公司的月零售额反应了箱包行业的这种销售格局:

表 3-4-2

一月	6.8%	七月	7.0%
二月	5.0	八月	7.0
三月	5.4	九月	7.7
四月	6.5	十月	6.8
五月	9.4	十一月	8.8
六月	9.8	十二月	19.8



### For That Extra Touch

When traveling for business or pleasure, why shouldn't you have the ultimate in luggage? Natural Belting Leather - by Hartmann.

This three piece "carry-on" luggage group consists of - Hanger garment carrier, made of strong, durable nylon and belting leather; may be carried open or folded. Capacity 3 suits, 6 shirts, etc.

The carry-on single suiter has ample space as an over-nighter. All Belting Leather.

The attache case, also in Belting Leather, is attractive, spacious, with desk and three-pocket file. Even the interior trim is Belting Leather.

One or all three make you feel like a Special Person.

*Hartmann luggage*

- Handcrafted.
- Flexible frame.
- Soft expanding sides.
- Rugged hand sewn leather handle.
- Touch-O-Matic locks cover flaps for neatness and safety.
- Zepei stain repellent.
- Removable desk and file section (attache case only).

图 3-4-1 哈特曼最昂贵的皮箱(4700 系列)

## 哈特曼代表着有钱的流浪者



如何在随心所欲时控制自己

A new concept in luggage design with ingenuity and craftsmanship found in all Hartmann luggage for men and women.

Designed with square corners so you can pack it full without wasted space.

Hobo Casuals are treated with Zepel® stain repellent to resist dirt, grease, and water.

### Features

- Tough and Light Weight — 100% nylon Fishermans Pack Cloth — with natural Industrial Belting Leather Trim.
- Classic look.
- Multi-zippered Pockets on every model.
- Adjustable Shoulder Straps on models NH2, 3 and 4.
- Featherflex Frames on models NH5, 6 and 7 hold case in shape.



- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1 | NH2 — Toutes Les Choses   |
| 2 | NH4 — Suspense            |
| 3 | NH3 — The Harvard Club    |
| 4 | NH1 — Excutoile           |
| 5 | NH5 — Packhoise           |
| 6 | NH6 — Transcontinental 24 |
| 7 | NH7 — Le Tour Du Monde    |

Hartmann luggage

图 3-4-2 哈特曼软箱(4400 系列)

箱包消费者 涉及箱包消费者方面的公开研究很少。最近一次被报道的研究是由《箱包与旅行用品》杂志于1977年进行的。在10个州所进行的针对箱包购买者的问卷调查,回收了47%的问卷。这次研究的主要结果归纳在附表3-4-2中。

与箱包行业的大多数厂商一样,哈特曼也很少进行市场研究。1976年,公司从保修卡中选出1000个哈特曼箱包拥有者作为样本,向他们发出问卷,回收率是57%。这项调查表明,超过75%的哈特曼箱包拥有者年龄在26~55岁之间,49%的人是在传统的百货商店购买的,36%的人是在箱包专卖店购买的,还有31%的人,他们的哈特曼箱包是以礼物形式收到的。在选择箱包时,最主要的考虑因素是耐用性和式样(价格没有在问卷中出现)。卡兹认为四年之后的今天,典型的哈特曼拥有者的特征是不会改变的。

在1979年,公司对年龄在25岁以上、家庭年收入超过25,000美元的消费者进行了一次电话调查。当给出一系列箱包制造商名单时,12%的消费者认识哈特曼品牌。总体辅助性认知水平呈现出从家庭年收入超过35,000美元的被调查的28%到家庭年收入在25,000~35,000美元之间的被调查者的9%。相比之下,美国旅行者和Samsonite的品牌认知水平超过90%。只有5%的被调查者回忆起曾经见过哈特曼的广告。

销售与分销 哈特曼的销售队伍由16个地区经理组成,他们接受4位地区副总裁的领导。副总裁直接向舒斯特负责,同时以2/3的时间来处理自己的业务。地区经理的年平均收入在35,000美元左右。一般60%的收入来自薪金,40%是超额销售所获得的奖金。他们年平均销售额达到150万美元。每个月他们访问几次主要的客户,而许多拥有比较广泛的分销渠道,或者销售队伍比较小的箱包制造商的推销员,在一年中只访问客户两次,主要是收取订单。

哈特曼箱包通过100个百货商店和485个箱包专卖店在全美国销售,它们代表着超过1600个不同的销售地点。百货商店和箱包专卖店各自拥有哈特曼公司销售额的50%,它们的箱包销售额是全部美国箱包销售额的40%。

在选择零售商时,公司首先考虑的是经营一流商品所需要的声誉。卡兹偏爱那些至少经营一种其他高品质品牌,像Lark或French的零售商,因为选择这样的零售商便于劝说顾客购买更高价的商品(比如,售货员可以通过强调产品优点与质量,来鼓励本来想购买相对低价商品的顾客购买价格更高的产品)。公司期望零售商把哈特曼的所有4个系列产品全部陈列出来,并且要求每个销售点至少保有11,000美元的存货。

零售推销计划 至少拥有3个分支机构的新零售商被要求参与哈特曼的零售推销计划。到1981年1月,代表482个零售地的94个零售商和大约50%的哈特曼的销售额卷入了这个计划。故而,卡兹认为这项计划在箱包业中是独一无二的。他说:

大多数商店不赞许激励性活动,但我们觉得我们必须为店员的努力支付报酬,我们相信这项活动能够坚持下去,只要我们不断强调我们的目的是为帮助整个箱包商品部。我们虽然总是强调劝诱买更高价商品的销售方式,但是,我们也告诉店员要将买高价的注意力放在所有产品上——Lark、French与哈特曼。这使我们的零售推销活动看上去自利的色彩不那么浓。坦率地说,我非常欢迎在高价位市场出现更多的竞争。当敢为的竞争对手努力使消费者更加意识到优质的、高价格的、颇为时尚的产品的利益时,哈特曼产品的销售额就会增长得更快。

哈特曼零售推销计划的一个主要特征就是由哈特曼销售部门和零售管理人员共同参与确定每个商店的哈特曼产品周销售目标。假设这个计划可得到满意的执行,那么,每个商店的销售目标是年销售额增长率提高大约25%,年销售量增长率为15%左右。零售商分支机构达到或超过销售目标会得到奖金和奖品。另外,这套激励销售制度向每一位表现出色的商店店员赠予哈特曼箱包,以资奖励。一个店员如能卖出零售额达3万美元的箱包,就会得到一个价值300美元的哈特曼皮箱作为奖励。卡兹预计激励计划的成本约占全部销售额的0.25%。

哈特曼零售促销计划的第二个特征是对零售人员的培训。通过早餐讨论会、电影以及促销手册,哈特曼销售部门教给零售人员接近每一位顾客的第一步是详细介绍店中第一流箱包产品线,通常就是哈特曼的带状皮革产品线。这一步主要是向顾客展示每一种哈特曼产品共同具备的高质量的结构、特殊的锁以及独一无二

的手柄。如果在展示、介绍之后,顾客认为这种带状皮革箱包价格太高,那么,零售人员就应该接着向顾客介绍价格仅次于前一种箱包的产品,强调尽管外观有差异,但在设计与做工上都与前一种产品一样。卡兹把这种方法描述为:“阶梯式的卖更高价。”

零售促销计划受到零售商的欢迎。在1979年期间,又有25个新的销售点加入到这个计划中,同时没有一个退出。为了向百货店和专卖店经营者展示价格越贵的产品,盈利性也越高,哈特曼公司在1979年设制了一种表格(见附表3-4-3)哈特曼箱包零售商的税前净利润呈现出从4200产品系列的21%到4700产品系列的36%。而Samsonite公司的Silhouette系列只达到13%,全部箱包产品的平均税前利润率为8%。到1980年5月,哈特曼建议的零售价格向零售商提供了54%的毛利润率。相比之下,商店和专卖店的箱包销售毛利率平均只有51%,而整个箱包行业的平均毛利率为46%。

定价 卡兹声明哈特曼公司定价策略的目标是“使每一件产品都能用两只脚站立着。”从1976年到1980年,部分由于皮革成本迅速上升的缘故,哈特曼每年都在提高产品价格。由于每一种产品销售量不同,价格平均年增长率从1976年的10%增加到1980年的13%<sup>①</sup>卡兹以私人信函形式将每一次提价预先通知经销商。舒斯特估计公司的总贡献毛益率是44%,整个箱包业的平均贡献毛益率是25%~31%。

哈特曼公司在箱包出厂之前就把价格标签贴上去。在1975年零售价格支持法案停止执行以前,公司坚持所有的零售商只能按十足的建议零售价销售。<sup>②</sup>哈特曼公司的建议零售价采用整数订价,如100美元,而不带尾数,如99.95美元,同时,他们相信很少有零售商会用新价格标签代替。但是,高档商品零售商会阶段性地对他们商店中的箱包或其他商品提供最高达到25%的价格折扣,以在销售淡季期间刺激消费者购买。此外,零售商偶尔也会通过谈判与顾客议定价格,比如,对于购买5件箱包的顾客给予10%的折扣。哈特曼公司主管人员不鼓励类似的谈判,同时他们相信这种做法在哈特曼箱包销售店并不普遍。

广告 哈特曼公司每年要花费销售收入的5%用于全国性广告活动、合作广告、行业广告、商品目录单和其他促销手段。1977~1980年公司用于全国性广告活动的媒体费用如下:

表 3-4-3

(单位:美元)

	广告公布次数	媒体广告时间费用
1977 春季	6	286,596
秋季	7	390,935
1978 春季	6	416,095
秋季	6	487,280
1979 春季	10	478,030
秋季	9	725,470
1980 春季	10	708,840
秋季	6	941,160

卡兹估计Lark公司广告费用占销售收入的3%,French公司没有进行全国性广告活动。在箱包业中,哈特曼公司是第三大广告主,仅次于Samsonite公司和美国旅行者公司,这两者都是以电视及印刷品为广告媒体,其用于全国性广告的费用大约是销售收入的2.5%,附图3-3-3是一幅典型的Samsonite公司的杂志广告。

哈特曼公司1980年的广告出现在内部《新闻周刊》<sup>③</sup>、《时代》、《商业周刊》、《魅力》、《时尚》、《新纽约》、《城市与乡村》、《旅行与休闲》及《新纽约时代杂志》上。传统上,公司的广告宣传着重于哈特曼箱包与众不同的特点,尤其是那些休闲式产品线。1980年,公司还在《华尔街日报》上做了一系列小型广告,这些广告着力突出哈特曼公司的名称和声誉,而不是宣传哈特曼箱包的特性和样式。

① 1977年消费价格指数上升到6.5%,超过1976年1978年消费价格指数为7.7%,1979年是11.3%,1980年是14.4%。

② 零售价格支持(或公平交易)法案允许制造商或者已注册商标的商品的分销商决定自己的零售价格。法案最初得到独立的、小型零售商的支持,并以此寻求对大型连锁店发动的削价行为的保护。零售价格支持法案在1938年被全国零售价格支持法规管理州际委员会批准,1975年,消费品价格法案终止了这一法案。

③ 内部《新闻周刊》只发送给295万个杂志订阅者中的55万个被挑选出来的订阅者,广告主要支付一笔额外费用才能使年薪超过20,000美元的专业人员、管理者和行政主管这类群体接触到广告。内部《新闻周刊》在内容上与标准版本完全一致。

最终可以找到一个  
解决11种常见的旅  
途难题的办法——

那就是 **Silhouette®**  
II.



Cloud-soft handle  
handles tough treatment



Safety catch to prevent  
accidental openings



Wide, quick-adjusting  
tie-taps fight wrinkles



Lift the padded lever,  
and wheel it away



Simple stretch-fastener  
makes neat packing easy



Interior identification  
for double safety



The mirror tilts,  
so you don't have to



Luxury grain in  
His or Her colors



Snap-out, velour-lined  
side pocket



Color co-ordinated  
interiors - an extra touch  
of elegance



Beauty case turns into  
a dressing table



Silhouette II. Improvements you can see.  
And behind the scenes - Samsonite quality built in.  
So you'll enjoy Silhouette II the first time you use it, and  
keep on enjoying Silhouette II for years. **Samsonite®**

Samsonite 是您的选择

图 3-4-3 1980 年 Samsonite 的杂志广告

# 未包装的哈特曼

唯一能区分它们的办法就是让它“穿上衣服”



The way to sell you on Hartmann in rugged vinyl at \$97 is to tell you about Hartmann in luxurious Ultrasuede® at \$275.

Look deep down inside a Hartmann in Ultrasuede®. You won't find Ultrasuede®. You'll find wood. A light basswood frame that rolls with the punches and bounces back without breaking.

Explore the interior of a Hartmann in Ultrasuede® and you'll find that it's hand tailored for fashion and quality and treated with Zepel® stain repellent.

Inspect the handles and you'll find that they've been shaped and sewn by our hands so they'll be comfortable in yours.

Feel the corners and you'll find them square, not round. That creates space when you need it.

Tap the sides. They're soft so they swell out while you're packing things in.

Even the locks are specially crafted for durability and protection.

These are naked facts. But what may surprise you is that what's true for Hartmann in Ultrasuede® is also true for Hartmann in vinyl. The frame, the interior, the handles, the corners, the sides, the locks—they are all created equal.

Now dressing a Hartmann is something else. That's a matter of taste and pocketbook.

But whatever you choose for the outside—vinyl or Ultrasuede®—the fact that it's Hartmann assures you that what you have going for you on the inside is uncompromised.

With Hartmann, beauty is always more than skin deep.



What's true of our framed luggage is also true for our soft carry-on luggage. Again, the construction on the vinyl at \$76 is the same as that of the Ultrasuede® at \$215.

## Hartmann.

图 3-4-4 1979 年 Hartmann 的杂志广告

与 Samsonite 公司和美国旅行者公司不同,哈特曼没有过分推动零售商合作广告。公司要求所有的合作广告预先都必须经过公司同意,同时在广告标题中写上公司名称。可以接受的广告媒体限定于零售商个人商品目录、直接邮寄的促销品、公司目前正在使用的全国性杂志以及它的读者符合哈特曼人口统计标准的城市杂志(如波士顿杂志)。仅提到过哈特曼的报纸广告没有资格。哈特曼公司的合作广告津贴累计已达到零售商的哈特曼箱包一类货品全价购进额的 2.5%。这些资金可抵消适宜的合作广告成本的 50%。对促销商品或者折扣商品的购进,不提取津贴。哈特曼公司估计 1981 年合计年度合作广告活动成本达 13 万美元。

由于哈特曼公司不为在报纸上推出的合作广告提供资金,它的价格促销活动只能通过较大的零售商进行地区性广告宣传。Samsonite 公司与美国旅行者公司都允许与报纸进行合作性广告,从而,他们的价格促销活动更广泛地以地方性媒体而不是全国性媒体为号召。对照之下,哈特曼公司在 1976 年、1977 年和 1979 年为价格促销进行的广告活动是与全国性广告活动重合在一起的。一些哈特曼公司的管理者认为公司应该在报纸上宣传价格促销,或者也许可以将用于价格促销广告的款项转入一个特殊合作广告账户。通过这个账户,零售商可以提取广告资金。

箱包业的价格促销 箱包业的价格促销战略变化多端。像 Samsonite 公司和美国旅行者公司这样居主导地位的、大众化价格的品种,一年中要开展若干次促销活动。一般地,临时性价格折扣应预先告知中间商,同时,对在特定时期签订的订单允许以折扣价格计算。通常每一次促销活动中只能有一份订单得到这种待遇。舒斯特认为,这类促销大多是为了出清生产者的存货,而非用于提高长期的市场占有率。

一般地,价格促销只是针对制造商的标准产品线中一种价位的几种或全部产品品目,而很少涉及所有价位的全部产品或不同价位的同一种产品。舒斯特认为,对以特定消费者群为目标的、选择性小的箱包,促销活动越频繁,所获得的利润越大。尽管有些箱包制造商促销的或者是价格最低的,或者是销售疲软的产品,但是哈特曼公司却偏好促销最流行产品的观点。卡兹解释说:“当我们进行促销活动时,我们将强调我们的实力,而不是弱点。”

在诸多的高价品牌中,Lark 公司从不进行价格促销,除了偶尔将不再生产的产品清理出空之外。French 公司也不进行全国性的价格促销活动,而且从不对一类货品促销。但是, French 公司经常以折扣价格购进仿皮或纺织面料,用这些面料生产一条标准化产品线中的三件套或四件套的系列箱包。这些箱包通常以低于与之相似的一类货品的价格提供给中间商。

大多数箱包价格促销活动与季节性销售高峰恰好重合在一起,或者在圣诞节,或者在春末的结婚与毕业高峰期。一般地, Samsonite 公司和美国旅行者公司都在 5 月或 6 月进行一次大规模促销。零售客户寻求的是促销活动产生的销售平稳趋势,故而他们偏爱连续的而非并存的促销活动。然而,促销活动的重叠是不可避免。但是随着开展促销活动厂商数目的增加,促销活动的频率和持续时间也在增加。为了吸引零售客户,一些小制造商开始在 2、3 月份进行促销活动。

哈特曼的馈赠礼品( Gift-with-Purchase )与连带购买( Purchase-with-Purchase )促销 在 1972 年及 1975 年至 1977 年间,哈特曼公司每年进行一次促销活动,一般是向以正常价格购买货品的购买者提供一件礼品或者一折扣价商品。而在这期间,不提供该类货品的价格折扣。1972 年,馈赠礼品促销向购买 3 件哈特曼 4200 产品线产品的顾客提供一个免费“hanger”(一种衣袋)。1976 年,向购买两件配套 4200 产品线产品的顾客提供在 5 月 1 日—6 月 20 日之间以 2.50 美元或 13.75 美元的价格购买原价为 50 美元和 55 美元的四种式样 Vinyl 手提包一个,附图 3-3-4 是为这次促销活动做的一个广告。在这次连带购买促销中,大约有 9800 个连带销售的手提包销售出去。在 1977 年 5 月 2 日—6 月 19 日开展的促销活动,焦点也是连带购买促销。连带销售产品品目是“pancake”或折叠包。公司在全国性杂志中做了 5 个插页广告,宣传这次促销活动,附图 3-3-5 的广告解释了这次促销。在这次促销中,向购买哈特曼箱包价格达 200 美元的顾客提供以 18.95 美元的价格购买一个原价为 75 美元的“pancake”,大约有 13000 个“pancake”被卖出。

## 温情提供

Everyone knows that Hartmann is about the finest luggage you can buy. Everyone also knows that, necessarily, it is expensive. But every once in awhile we do try to give our customers a break.

Hartmann Luggage, as you must know, is famous for luxurious Belting leather and rich Ultrasuede. Expensive! But it also comes in fabric and vinyl. These styles offer you legendary Hartmann design and construction at a price you can afford—just slightly above popular priced luggage.

And now, just to encourage you to experience Hartmann, we are making this offer. Simply purchase two pieces from the 19 different men's and women's sizes in the

new colors shown below and you can buy one of these matching carry-ons at an introductory price.

Three are \$50 vinyl carry-ons for only \$12.50; the fourth is a \$55 fabric and vinyl carry-on for only \$13.75.

This new vinyl with the soft feel of moccasin leather comes in these striking colors: Mountain Clay, Slate Blue and Buckskin. The handsome textured fabric with vinyl trim is made of tough 100% nylon in an earthy color called Terra Firma. And they all have an adjustable strap.

That's our offer.

From May 1st through June 20, 1976 at participating dealers only.



图 3-4-5 为 1976 年促销的杂志广告

# 哈特曼引进了“扁平式”



The Pancake is one of the most ingeniously designed casual cases ever made by Hartmann. It's light, easy to carry, goes anywhere anytime, and is as durable as any luggage Hartmann has created.

And the Pancake folds flat as a pancake to fit inside your suitcase so you can take it away empty and bring it back full. It stores flat in your closet when you return from your trip.

## 如何只花 \$18.75 就能 买到价值 \$75 的扁平包

For every \$200 worth of Hartmann Luggage that you buy, you can own a Pancake for only \$18.75. Remember, Hartmann cases retail from \$450 to \$100 and less. In a full range. From rugged industrial belting leather, to luxurious Ultrasuede<sup>®</sup> durable fabric, or vinyl.

The Pancake itself is constructed of our genuine industrial belting leather and durable Zepel<sup>®</sup> stain-resistant nylon pack cloth. The Pancake is Hartmann quality all the way: a gutsy nylon zipper, brass rings, and the classic Hartmann look. Yet it weighs under two pounds. You carry it over-the-shoulder, by hand, or on your arm, with genuine belting leather straps that change with your needs. And the zipper pocket holds your passport and all your important papers.

Take advantage of this limited time offer at once. It runs from May 2 to June 19, 1977.

See The Pancake at a participating Hartmann dealer today.

Hartmann Luggage available also in four price points: (series 1) industrial belting leather; (series 2) Halston designed Ultrasuede<sup>®</sup> fabric; (series 3) tough woven fabrics with belting leather trim; (series 4) nylon fabric with vinyl trim or all vinyl. Each Hartmann can be matched to other pieces for complete sets. For brochure write: Hartmann, Dept. P2, Lebanon, Tennessee 37087.

图 3-4-6 为 1977 年促销的杂志广告

这些礼品或折扣商品都是为促销而专门制作的。虽然有些在式样上与一流货品相似,但没有一个是完全一样的。后来,哈特曼公司试图以全价销售这些产品的努力均告失败。一位公司的管理者对此发表看法说:“任何起步于促销的产品品目,当我们试图把它视为产品线中的一个正常的全价产品品目看待时,它将自动死亡。”

零售商逐渐对馈赠礼品与连带购买促销失去热情。由于缺乏这种促销的经验,公司不知道需要生产多少礼品或折扣商品,同样零售商也不知道需要定购多少这样的商品,而这类商品在每次促销中只能定购一次。促销结束后,定购过多的零售商则形成库存积压,而哈特曼公司拒绝收回已经发出的货物。此外,零售商抱怨促销商品占据了宝贵的地面与货架空间,但又无法得到足够的利润回报。他们认为只有削价促销才能真正增加商店的交易和销售量。同时,他们指望制造商弥补削价促销所导致的利润损失,而不是由自己承受这样的价格促销成本。

哈特曼公司的削价促销 1978年,哈特曼公司对一流货品第一次实行削价促销。公司1月1日宣布这次促销活动,经销商可以在3月25日,即第一个季度的交货期以促销价签订单。从4月12日到5月6日,参与促销活动的零售商都以20%的折扣销售全部4200系列产品。在此期间,零售商只获得48%的毛利率,而不是正常的52%。这次削价促销没有以哈特曼公司的全国性广告进行促销活动。但是,许多加盟的零售商在当地报纸上刊登了广告。1978年3月到5月,总计向经销商售出75,788件4200系列箱包,其中,75,174件箱包是以促销价格出售的。

从1979年4月22日到5月6日,哈特曼公司提出对全部4种箱包系列中3种最流行的手提式皮箱实行20%的削价促销。之所以选择这3种产品,是因为手提式皮箱日益流行。公司管理者认为对手提式皮箱的促销将有助于加强公司的时尚、现代形象。公司以5个插页广告在全国性杂志上宣传这次促销。同样,参与此次促销活动的零售商也只获得48%的毛利。虽然这次促销活动于5月上旬结束,但是订单积压导致促销商品的发送一直拖延到6月下旬。卡兹对此特别提出,为避免在软边式产品方面也出现类似情况,必须至少提前6个月为促销活动准备存货。在促销结束之后的一段时期,对3种手提式皮箱的订单明显低于1978年的同期水平。哈特曼公司的地区经理向卡兹解释:这只是因为经销商正忙于削价处理那些太晚收到的货物。舒斯特评论说:

假如你不限制每个经销商所能购买的促销商品数量,那么,一个30%的折扣将使所有促销商品全部出售给最终消费者,而一个只有20%的折扣已使你冒失去利润的风险。经销商不停地购进,商品不断地积压。这些积压的促销商品窃取了未来以全价销售的销售量。

但是卡兹反对实行大幅度打折。经销商们在哈特曼削价促销期间大量购买,而在促销结束后以全价出售促销商品令他烦恼不安。

因而,哈特曼公司1980年的促销活动(是在6月份的前两个星期进行的)转向促销用皮革点缀的尼龙箱包,它们是专门为这次促销活动制作的。这些箱包以低于与其外观相似、极为畅销的4400系列产品20%~25%的价格销售。为宣传这次促销活动,公司采用了介绍哈特曼产品的商品目录单,通过公司的推销人员或以邮寄方式发送给零售商。卡兹知道此次促销不像对一流货品的促销活动那样受零售商青睐。他把此次促销视为向着1981年终止促销活动迈进的一步。在1980年的促销活动中,大约销售出144,000件促销产品,只达到预期数量的一半。卡兹认为零售商将不会反对终止促销活动。

## 1978年促销活动的专家研究

由于促销活动的获利能力不确定,导致公司决定委托咨询顾问对促销问题进行调查。专家对哈特曼公司1978年开展的第一次针对一流货品的减价促销的获利情况进行了评估。

他们首先收集了4200产品线的定价数据(见表3-4-4)。在借助计算机对该产品线以前销售量进行价格时间序列分析的基础上,专家们估计出在同一时期不借助削价促销活动,4200产品线的出厂数量应该达到

48,960件,或者可以达到同期实际总销售量的65%。他们运用表3-4-5的公式,估算出1978年的促销费用使哈特曼公司的贡献毛益减少了132,000美元(剔除了4200产品线中614件以正常价格销售产品的贡献毛益)。

研究结果表明,促销活动造成4,400产品线在销售量上相互残杀;1978年3月~5月,4,400产品线的销售量为15,130件,低于17,020的预期数量,使贡献毛益减少40,366美元。假设哈特曼公司没有搞这次促销活动,那么,它能维持一个正常的存货水平。相反,促销活动使公司落在了生产时间表的后面,同时存货低于正常水平。结果,哈特曼公司在存货成本上减少了16068美元。在公司应收账款中没有发生追加成本;应收账款一旦形成,公司就经管这一款项,形成了占票据销售额0.85%的变动成本。

专家认为哈特曼公司在1978年促销中蒙受了损失。以他们的观点看,公司不要期望销售量迅速增长与销售收入大幅度增长两者同步。他们建议哈特曼公司停止年度性的价格促销活动,集中精力通过增大广告宣传建立目标顾客的品牌意识。

表3-4-4 哈特曼公司4200产品线定价资料(单位:美元)

每只	无促销定价	20% 促销价
平均零售价格 <sup>a</sup>	100.00	80.00
平均制造商销售价格 <sup>b</sup>	48.00	41.60
变动成本 <sup>c</sup>	34.70	34.70
平均贡献毛益 <sup>d</sup>	13.30	6.90

a. 4200产品线单位产品建议零售价格的平均值。

b. 零售商以降低4%的毛利与哈特曼公司共同分担促销成本。

c. 包括分摊的一般性与管理性费用和生产费用,7%销售费用,5%广告/促销费用,直接劳动力成本和原材料费用。

d. 4200产品线单位产品贡献毛益的平均值。

(单位产品贡献毛益等于制造商销售价格减去全部单位变动成本,包括一般性管理费用、广告费用、直接劳动力成本和原材料成本。)

对专家研究的争论 在回顾了4200产品线的销售历史记录之后,舒斯特对专家研究报告提出两点质疑:第一,他认为建立在时间序列分析基础上的无促销下的销售数量预测(48,960只)过于乐观。1977年3月~5月,4200系列总计只售出31,742只,而且1978年1~2月4200系列的销售量比1977年同期水平低22%。从而,舒斯特作出正常情况下3~5月的销售量低于1977年同期销售量水平22%的预测,并认为促销活动已经使销售量增加49,760只,而不是26,214只;第二,他认为促销不会产生追加的固定成本,分摊的一般管理费用不应列入变动成本。他的平均单位变动成本(只包括直接劳动力成本和原材料成本)的估算(25.76美元)低于专家估算的数字,而对单位贡献毛益的估算高于专家的数字。在他的假设之下,对以削价导致的贡献毛益损失,只需要一个较低百分比的销售量增长来弥补。在不考虑销售量的相互残杀或库存成本减少因素的前提下,舒斯特提出促销对贡献毛益额增长的贡献已经超过了600,000美元。

卡兹不同意舒斯特的分析,他提出3个理由:(1)他认为专家在计算单位贡献毛益之前分摊固定费用,这更符合哈特曼公司保守的会计核算方法。(2)他认为销售量自相残杀的损失与存货成本的减少不能被忽略。(3)他指出,由于1978年4~5月的促销活动在1月就已经宣布,所以舒斯特不能基于1978年1~2月4200系列正常价格的销售量比1977年同期水平低22%的情况作出他的1978年3~5月4200系列销售量的预测。卡兹认为,事实上,考虑到经销商在1~2月期间已经可以促销价格签订单,那么,销售量减少22%恰恰说明4200系列以正常价格销售的强劲势头。

虽然卡兹敬重舒斯特的知识与丰富的经验,但是,他一直对价格促销是有助于哈特曼实现1981年销售与利润目标,还是对目标的实现造成障碍感到迷惑不解。如果促销被提上议事日程,那么,他和舒斯特必须决定以什么商品为促销对象,在什么条件下、什么时间进行以及持续多长时间。

## 哈特曼的附加价值:您买的 每一个部件都有20%的折扣



From April 22 to May 6, 1979, you have a marvelous opportunity to get your hands on Hartmann Carry-Ons at a very considerable saving.

These are the celebrated Hartmann Carry-Ons that make it possible to check nothing, to take everything. A bag for under your seat. A bag for the compartment overhead. And a hanger to hang in the closet.\*

This functional trio—the Carry-Ons—are so light, so easy to carry on. But don't take their casual air casually. Every inch of every piece is Hartmann all the way. They're designed to fit every inch of allowable space the airlines offer you. And designed to let you take along enough for a weekend, or more than a week.

Hartmann offers you the Carry-Ons in four different materials:

1. Industrial Belting Leather 2. Halston designed Ultrasuede® 3. A tough woven fabric with belting leather trim. 4. Nylon fabrics with vinyl trim. Or all vinyl.

Whichever material you choose, you aren't just choosing luggage. You are choosing Hartmann, an investment in luggage meticulously crafted to pay dividends far into the future.

Carrying the Carry-Ons—The

Over, The Under, and The Hanger—means you'll leave the plane with all your luggage. You may never again experience the thrill of landing in Los Angeles while your bags fly merrily on to Sacramento.

A last reminder: The Carry-Ons work equally as well when you carry them on to trains, busses, even stowed away in the trunks of cars.

The Hartmann Carry-Ons. At a 20% saving\*\* you can't afford to leave without them.

\*Shoulder strap on Hanger is an optional accessory  
\*\*Available only at participating dealers

### THE CARRY-ONS BY HARTMANN


For free brochure write:  
Hartmann Dept.,  
Lebanon, Tennessee 37087

图 3-4-7 为 1979 年促销的杂志广告

表 3-4-5 专家的估算哈特曼公司 1978 年促销成本的公式

$$\text{来源于促销的增加(损失)额} = \left\{ \begin{array}{cc} \text{被促销的} & \text{被促销的} \\ \text{4200 系列} & \times \text{4200 系列} \\ \text{数量} & \text{单位贡献毛益} \end{array} \right\} - \left\{ \begin{array}{cc} \text{预期的} & \text{正常的} \\ \text{4200 系列} & \times \text{4200 系列} \\ \text{数量} & \text{单位贡献毛益} \end{array} \right\}$$

SUGGESTED PRICE LIST FOR HARTMANN FASHION INVESTMENT PROMOTION 4400 SERIES				
WOMEN'S SIZES	SUGGESTED REGULAR RETAIL (4400)	PERCENTAGE DISCOUNT	SUGGESTED SALE RETAIL (4400)	PROMOTION WHOLESALE
747 UW The Under	165.00	20%	132.00	66.65
W24 Jr. Pullman	195.00	20%	156.00	81.15
W26 Pullman	217.00	25%	162.75	84.65
W29 Jumbo Pullman	240.00	25%	180.00	93.60
W17 Fashion Tote	138.00	25%	103.50	53.80
MEN'S SIZES				
A4 Deluxe Stender Dispatche	172.00	25%	129.00	67.10
A9 Deluxe Commute-tache	195.00	22%	152.00	79.10
747UM The Under	195.00	25%	146.25	76.05
M/S Men's Suiter	240.00	25%	180.00	93.60



**哈特曼的时尚投资促销**

25% to 20% OFF PROMOTION of Hartmann's  
Most Popular Price Point

**4400 Special Promotion**  
(strong fashion fabric trimmed in full-grain leather)  
STARTING JUNE 1st, 1980.

图 3-4-8 1980 年促销的商品目录单

附表 3-4-1 零售价格、产品种类与单位订货量

	1980 零售 价格 <sup>a</sup>	1980 产品 种类	单位订货量 <sup>c</sup>											
			1976		1977		1978		1979		1980			
			春季 <sup>b</sup>	秋季	春季	秋季	春季	秋季	春季	秋季	春季	秋季		
男式带状皮革(4700)	415(美元)	10	5,940 (100)	5,914 (100)	7,012 (118)	6,670 (113)	8,258 (139)	8,300 (140)	9,044 (152)	6,116 (103)	4,720 (79)	6,968 (118)		
超麂皮(4800)	315(美元)	10	6,796 (100)	4,758 (100)	3,580 (53)	2,950 (62)	3,622 (53)	4,832 (102)	6,678 (98)	4,086 (86)	3,384 (50)	3,956 (83)		
织物(4400)	215(美元)	17	14,120 (100)	21,232 (100)	19,192 (141)	19,426 (91)	22,278 (158)	21,916 (103)	43,298 (307)	27,080 (128)	37,692 (267)	35,656 (168)		
织物/乙烯基(4200)	150(美元)	9	1,652 (100)	996 (100)	—	—	—	—	—	—	—	750 (45)		
乙烯基(4200)	140(美元)	10	21,994 (100)	21,556 (100)	36,652 (167)	46,116 (214)	59,164 (269)	42,404 (198)	50,892 (231)	40,022 (186)	40,938 (186)	49,060 (228)		
女式超麂皮(4800)	295(美元)	9	4,052 (100)	6,532 (100)	5,240 (129)	4,076 (62)	4,968 (123)	3,102 (47)	5,182 (129)	3,004 (46)	2,364 (58)	3,038 (47)		
织物(4400)	185(美元)	12	12,338 (100)	6,974 (100)	16,696 (135)	21,114 (303)	22,110 (179)	22,782 (327)	31,374 (254)	20,962 (301)	34,616 (281)	27,518 (395)		
织物/乙烯基(4200)	130(美元)	8	8,254 (100)	6,742 (100)	10,822 (131)	12,853 (191)	26,266 (318)	12,652 (188)	13,828 (168)	6,902 (102)	5,190 (63)	10,566 (157)		
乙烯基(4200)	120(美元)	8	19,364 (100)	23,608 (100)	22,904 (118)	23,750 (101)	28,414 (147)	18,356 (78)	22,692 (117)	14,100 (60)	17,780 (92)	29,130 (123)		

a. 价格指男式和女式手提式皮箱的价格。

b. 1976年春季指数=100。

c. 仅指一流货色的单位订货量,例如,1980年春季的数字不包括为促销而专门制作的产品的订货量。

附表 3-4-2 箱包和旅行用品市场研究结果节选,1977 年 6 月

- 57% 的被调查拥有 3 个或 4 个箱包,27% 的被调查者拥有 4 个或 4 个以上的箱包。
- 47% 的被调查者是在百货商店购买到箱包,28% 的被调查者是在箱包商店购买到的,还有 9% 的被调查者是在折扣商店或杂货店购买到的,7% 的被调查者的一些箱包是在体育用品商店或服装专卖店购买的,41% 的被调查者的箱包是以礼物收到的。
- 53% 的被调查者在旅行时喜欢携带标准的硬边式皮箱(或这一系列的);34% 的被调查者偏爱衣袋,或者只携带衣袋,或者再加其他一件,如大的女用手提包,7% 的被调查者喜爱行李袋。
- 68% 的被调查者是由于现有箱包大小不合适而被激发产生新箱包的购买行为。激发新箱包购买行为的最不重要的因素是“现有箱包外观过时、陈旧”和“这箱包与我不相配”。
- 31% 的被调查者认为在选择箱包时,价格是最重要的选择标准,而 21% 的被调查者认为价格是选择箱包的最不重要的选择标准。
- 48% 的被调查者认为他们会偏好他们认识的或者见到它的广告的品牌;而 38% 的被调查者认为他们不会有这种偏好。
- 47% 的被调查者承认在决定去哪里购买箱包时,他们会被具有引诱力的商品展示拖入商店;45% 的被调查者表示他们偏好拥有有知识的销售人员,提供完全服务的商店。13% 的被调查者说他们可能会对电视广告、广播广告、杂志广告和报纸广告作出反应。

附表 3-4-3 哈特曼与竞争性产品的箱包零售商成本结构 1979 年 8 月

	美元	%	美元	%	美元	%	美元	%	美元	%
平均零件价格	76.00	100.0	86.70	100.0	115.31	100.0	55.35	48.0	287.88	100.0
商品成本 <sup>a</sup>	38.00	50.0	42.48	49.0	55.35	48.0	9.36	5.1	138.18	48.0
零件减少 <sup>b</sup>	3.88	5.1	4.42	5.1	5.88	5.1	10.76	5.9	19.69	5.1
销售成本 <sup>c</sup>	6.31	8.3	6.75	7.8	7.94	6.9	21.74	11.8	19.17	5.0
固定成本 <sup>d</sup>	21.74	28.6	21.74	25.1	21.74	18.9	53.54	29.2	21.74	5.6
税前净利润	6.07	8.0	11.31	13.0	24.40	21.1	21.74	11.8	140.18	36.3
	商品部 平均位		Samsontic 公司 Silhouette		哈特曼		哈特曼		哈特曼	
销售利润率 %	8%		13%		21%		29%		34%	
					42.00		44.00		42.00	
					21%		29%		36%	

a. 商品成本 = 初始存货成本 + 净购进额 + 内部运输费用 - 期末存货成本 - 现金折扣 + 净机会成本和店面费用。

b. 零件减少 = 包括降价、折扣和存货不足(账面存货超过实际存货的超出量)。

c. 销售费用 = 包括售货人员、结算人员和存货人力补充人员的直接和间接的工资支付。

d. 固定成本 = 包括全部其他费用。

资料来源:商品部和专业店财务与经营绩效,全国零售商品协会,1978年。

附表 3-4-4 1976~1978 4200 系列经销商订货量

	1976	1977	1978
一月	4 536	18 616	10 706
二月	4 012	8 166	10 124
三月	5 606	11 168	19 334 <sup>a</sup>
四月	15 120	10 066	36 636 <sup>a</sup>
五月	14 768	10 508	19 818 <sup>a</sup>
六月	8 222	11 854	16 226
春季	51 264	70 378	113 844
秋季	52 902	82 720	73 412
全年	104 166	153 098	187 256
年度指数	100	146	178

a. 剔除 1978 年 3 月~5 月所有以促销价格销售的 614 只箱包。

## 案例 4-1

### 铃木武士

1985年6月,基尔-杜纳-皮尔斯坦广告公司( Keye/Donna/ Pearlstein Advertising Agency )的总裁兼首席执行官利奥纳德·皮尔斯坦( Leonard Pearlstein )及同事最后定下了第二天与道格拉斯·马扎( Douglas Mazza )的会面,马赞是美国铃木汽车公司( American Suzuki Motor Corporation ,简称 ASMC )的副总裁兼总经理。皮尔斯坦的公司正与另外六家广告公司竞争代理铃木武士汽车( Suzuki Samurai )进入美国市场的广告业务。马赞向每家公司提出同一问题:“你认为这种汽车应该如何定位?”他给基尔—杜纳—皮尔斯坦公司8天时间准备回答。

#### 公司背景

铃木织布机厂是一家私人织机制造公司,1909年创立于日本的浜松( Hamamatsu ),创始人米切尔·铃木( Michio Suzuki )。1952年,公司开始生产和销售两轮36cc摩托车,该车型很快流行起来,因此,1954年公司推出第二种摩托车并更名为铃木汽车公司( Suzuki Motor Company ,Ltd. ,简称铃木)。

50年代后期,轻型车在日本销售火爆,铃木的摩托车生意不断增长。1959年推出一种轻型货车。该车的成功鼓励了铃木开发轻型小汽车和卡车。1961年,铃木生产出第一辆小汽车“ Suzulight ”,它也是日本第一辆两引擎小轿车。

1964年,铃木开始向美国出口摩托车,并在美国成立了一家全资分公司——美国铃木汽车公司,负责独家进口并分销铃木摩托车。很快,铃木便成为美国摩托车市场上的主要品牌之一。

到1965年,铃木的产品线包括摩托车、汽车、摩托化轮椅、艇外推进器、普通引擎、发动机、水泵及活动房屋。但公司的重心在生产和销售轻型汽车。1979年以前,铃木小汽车和卡车只在日本销售,是日本流行的经济型交通工具。1979年,铃木汽车开始进入国外市场,到1984年,超过100个国家及夏威夷地区都有铃木汽车出售。

1983年,通用汽车公司购买了铃木5%的股份,帮助它开发一种超小型汽车打入美国市场。这种被称为雪佛兰·斯普林特( Chevrolet Sprint )的小汽车于1984年中进入西海岸市场,由雪佛兰的经销商独家经销。斯普林特是铃木首次进入美国汽车市场的产品。它针对日本小汽车出口美国的“自愿”限制协议( VRA )开发的。1981年,VRA生效,限制了每家日本汽车制造商一年内出口美国小汽车的数量。1984年,铃木全部VRA配额为17,000辆卖给通用的斯普林特。尽管斯普林特的分销仅局限于西海岸市场,但通用很快便卖完了它的全部配额。

#### 美国铃木汽车公司( ASMC )

通用在斯普林特上的成功使铃木认识到美国存在铃木汽车的市场。自称“总是与众不同的汽车公司”的铃木决定开发几种独特的车型打入美国市场。铃木没有许可证,但通用愿意销售其汽车。因此,铃木决定在美国本土成立分公司。

日本的VRA配额使铃木在可预见的未来不可能向美国出口除斯普林特外的任何汽车。因此,铃木和通用于1985年开始与加拿大政府谈判,在安大略省建一个年产20万辆超小型汽车的工厂。铃木的管理阶层希望这个工厂能于1989年早期投产,并在公司自己的名下向美国市场销售小汽车。

然而,市场的力量使铃木不愿再等待到1989年。1984年,日本进口车达到了美国新型小汽车和卡车销售额的17.7%。依据第一季度的销售量,行业专家预言1985年日本进口汽车将达到美国市场19.2%的份额。1985年美国汽车市场的整体销售预期增长10%,迅速增长的市场使经销商乐于投资新的汽车生产线,尤其是日本品牌的车。

此外,另两家汽车公司,韩国的现代汽车公司( Hyundai Motor Company )和南斯拉夫的Yugo汽车公司

(Zavodi Grvena Zastava, 又称 Yugo)也打算于 1986 年进入美国市场。铃木的管理人员认为,如果等到 1989 年才进入美国大陆市场,品牌的混乱将限制他们的成功。

铃木的管理部门确信现在正是进入美国市场的时候,而且铃木拥有进入美国市场的最佳产品——SJ 413 车型。其上一代产品 SJ 410 是一种微型四轮驱动越野车,配备 1000cc 引擎,铃木于 1960 年推出该车型。到 1985 年, SJ 410 在 102 个国家和夏威夷地区出售。1985 年,铃木推出 SJ 413,它配备 1324cc 引擎,专门为美国市场设计。SJ 413 比 SJ 410 马力更强劲,而且更舒适。高品质的铃木汽车与美国消费者缩小汽车尺寸的需求相结合,人们有理由相信 SJ 413 将畅销于美国。

根据海关规定,如果 SJ 413 没有后排座位,美国政府将把它列入卡车类。卡车不受日本 VRA 配额限制,但其关税高达 25%,而小汽车关税只有 2.5%。尽管关税很高,但铃木的管理部门认为值得。

1985 年 5 月 10 日,铃木聘请道格拉斯·马赞负责经营其新成立的分公司 ASMC。马赞应于 11 月之前建立铃木的经销商网络,开始销售 SJ 413。他同时负责设计 SJ 413 的营销计划, SJ 413 在美国和加拿大将被命名为铃木武士(又称武士车)。铃木计划将武士车在美国的市场分成两个部分:敞篷车和金属顶盖车(hardtop)。

武士车的经销商网络 马赞的目标是将 ASMC 建成美国主要的汽车公司之一。为达到此目标,他必须说服未来的经销商为武士车建单独的展室。如果 ASMC 允许经销商在现有的展室内展出武士车,经销商投入的资金和精力都很少,每月可能只能售出几辆车。经销商的销量太小及缺少经销设施和管理将危害铃木于 1989 年向美国市场推出其他车型的计划。

因此,马赞起草了一份经销商协议,要求武士车未来的经销商为其建立专用的销售设施。其中必须包括展室、销售办公室、顾客等候室和附属展示区。服务和零部件可与其他汽车共用一套设施,但至少应为武士车留出两个服务分隔间,由铃木的技师使用。而且,铃木经销商还必须在销售办公室和服务分隔间外展示要求的标志。每家经销商至少应为武士车配备 3 名推销员、2 名服务技师、1 名经理和 1 名办公职员。

该协议还说明,随着产品线增加,对经销商的要求还将增加,包括建立充足而专门的零部件及服务设施。这种不断增加要求的经销商协议在业界还是首次,但它基于如下的理念:随着经销商销售机会的增加,经销商的赢利也会快速增长,这对公司的成功及财务和管理费开支都至关重要。

ASMC 确定每辆普通型武士车的建议零售价是 5995 美元。给经销商的批发价是 5095 美元,只比 ASMC 的进口到岸成本高 7.5%。ASMC 计划选用 50 家经销商,武士车的销售将提高经销商的平均单位利润。马赞估计每家经销商每月必须销售大约 30 辆武士车才能补偿每月经营成本和投资收益。

为吸引优秀的经销商,马赞清楚他必须使机会与投资要求相匹配。因此,他打算限制经销商的数量,以保证 ASMC 每月至少能向每家经销商供应 37 辆车。这样,经销商每月只要能卖出其全部配额就能获利。铃木下达给马赞的任务是头 6 个月内销售 6000 辆武士车,但马赞及其新成立的管理队伍向日本方面保证,美国的市场机会比这要大得多。铃木于是将销售目标提高到 10500 辆。马赞决定将第一批经销商的数目限制在不超过 47 家。在 1985 年 11 月,如此小的经销商网络只适合于在两、三个州内销售汽车。马赞选择了加利福尼亚州、佛罗里达州和乔治亚州,前者是美国最大的汽车市场,后两州的日本进口车销量高于全国平均水平。

马赞在征募经销商之前,必须决定武士车如何面对消费者定位。定位有助于确定汽车的目标市场,同时影响 ASMC 选择适合经销商的地点。例如,结合汽车登记数据和人口统计信息,进口车和实用型跑车所有者集中地区就能根据邮政编码加以确定。铃木同样可以在目标市场范围内根据家庭高度密集区域的邮政编码选择经销商。

## 武士车的定位

基尔·杜纳·皮尔斯坦公司没有做汽车策划的经验。这对马赞有吸引力,因为他认为铃木的新产品正需要新方法。接受马赞的要求后,皮尔斯坦及同事很快浏览了其他汽车制造商的广告。他们发现,业界的经验是根据汽车的物理特征进行定位,例如,超小型汽车、小型卡车或豪华型轿车。多数广告是外观、利益或价格导向的。典型的广告往往强调一辆汽车造型特别、外观与众不同或是超值的。

如果追随业界的经验,皮尔斯坦根据武士车的物理特征可提供三种定位方案供选择——实用型小跑车、

小型卡车或超小型汽车。

附图 4-1-1 显示了武士汽车最明显的定位是实用型小跑车。它看上去像一辆迷你吉普( mini-Jeep ), 四轮驱动, 越野性能良好。这种定位与铃木车的传统及在其他 102 个国家的定位是一致的。国外消费者称赞铃木车的可靠性, 易于维修及能够通过大型车辆不能到达的地方。

武士车的规格和价格与美国市场上其他实用型跑车有显著的区别。它比其他车更小更轻, 而且其 5995 美元的建议零售价也比其他车 10 000 美元至 13 000 美元的价格低得多。

皮尔斯坦认为, 如果将武士车定位在实用型小跑车, 广告应将其宣传为“廉价耐用的小吉普。”广告文案应显示武士车行驶于崎岖的荒野中, 通过大型车所不能到达的地方。还应强调该车的价格只有普通吉普车的一半。

然而, 皮尔斯坦担心, 实用型小跑车的定价能否产生马赞所期望的销售量。实用型小跑车的市场相当小, 如附表 4-1-1 所示。1984 年美国市场上实用型小跑车的总销量还不及汽车工业总销量的 3%。马赞的目标是两年内使武士车在美国市场的年销量达到 30 000 辆。为了达到此目标, 武士车的年销量必须超过 1984 年美国进口实用型小跑车的总和。

第二种选择是将武士车定位在小型卡车, 进入一个相当于实用型小跑车容量 2.5 倍的市场。而且, 日本进口的卡车在美国很畅销, 占 1984 年美国小型卡车总销量的 54%。只要不带后排座位或将其折叠起来, 武士车就能当卡车用。因此, 将其定位成卡车应该是可行的。

日本进口的小型卡车很受美国消费者的欢迎, 为使武士车的价格能同进口卡车相比, ASMC 将其建议零售价定为 5995 美元。因此, 皮尔斯坦认为, 如果将武士车宣传为卡车, 就不能强调其价格优势, 而只能说明其价格与其他卡车相当。广告文案应是严肃、实用、针对男人的耐用型卡车。

第三种选择是将武士车定位在超小型汽车, 进入三个可能的市场中容量最大的一个。在欧洲, 铃木 SJ413 (即铃木武士汽车) 并没有定位成小汽车, 而只是着力渲染这么一种形象: 城市中的自由职业者, 尤其是医生和律师, 驾驶着他们的 SJ 413 去上班, 而将梅塞德斯( Mercedes )汽车留在家中。类似地, 在美国, 尤其在加利福尼亚, 实用型跑车经常在城镇行驶, 尽管迄今为止还没有一种被定位成小汽车。

武士车的价格比许多其他超小型汽车便宜, 而且功能多, 在城市和高速公路上, 平均每加仑汽油能跑 28 英里。因此, 它理应能获得希望购买经济型汽车的消费者的青睐。皮尔斯坦认为, 如果选择这种定位, 广告文案应该强调车的外观。传递给消费者的信息应该是: “花费同样的钱, 您能买一辆漂亮的武士车, 为什么还要买丰田雄鹰( Toyota Fercel )或日产塞特拉( Nissan Sentra )呢?” 不过, 如果定位成小汽车, 武士车可能无法达到消费者的期望。因为它是按卡车平台制造的, 驾驶座坚硬而不舒适, 比不上便宜的超小型汽车。

市场研究 皮尔斯坦将铃木武士定位为: “在想到产品时, 我们期盼得到的惟一东西。”选择定位之前, 他要求研究和计划部经理唐·鲍皮尔拉兹( Don Popielarz )展开市场研究, 以充分了解潜在消费者的概况和特征, 他们所认知的武士车与其他汽车相比的特点。这些信息将有助于皮尔斯坦决定如何定位武士车。然后他的人才设计广告文案, 选择广告媒体, 最有效地将有关武士车的信息传递给目标消费者。

鲍皮尔拉兹首先查阅了最近的研究资料。J. D. 鲍威尔及同事在他们的人口统计分区研究中, 将新车购买者按所购汽车的规格和款式分成若干人口统计细分市场。市场上普通型小汽车存在如下品牌: 雪佛兰·斯普林特、福特护卫者( Ford Escort )、本田西威克( Honda Civic )、丰田雄鹰及马自达 323( Mazda323 )。在这个市场上, 多数购买者( 54% )是男性, 但只有 43% 的主要使用者是男性。购买者平均年龄 38 岁。国产汽车购买者平均年龄是 41 岁, 而进口汽车购买者平均年龄是 36 岁。60% 的购买者已婚, 超过 1/3 的购买者是经理、自由职业者或工程技术人员, 43% 的购买者是大学毕业生。购买者的平均家庭人口是 2.69 人, 平均家庭收入是 34 240 美元。

从《新闻周刊》一份供小型卡车和实用型跑车制造商使用的调查报告中, 鲍皮尔拉兹了解到消费者是如何认知实用型跑车和小型卡车的。消费者被要求评比国产和进口的小型卡车及实用型跑车的 29 种特性。这些特性被概括成 7 类因素, 分别为: 日常行驶、越野及雪地行驶、旅客舒适性、质量及耐用性、款式、功率以及每英里耗油量。附表 4-1-2 列举出组成 7 类因素的各种汽车特性。附图 4-1-2 至 4-1-5 的四幅图显示了消

费者依据 7 种因素对小型卡车及实用型小跑车的理解。

查阅完外部资料后,鲍皮尔拉兹又研究了铃木最近在加拿大的调查资料。1984 年,铃木在加拿大销售了大约 4000 辆武士车。公司随机抽查了 374 个加拿大武士车用户。多数(75%)购买者是男性,62%的人处于 18 至 34 岁之间。购买者平均年龄 33 岁,主要职业是有经验的商人(32%)。只有 21%的人是大学毕业生,1%的人是在读学生。51%的人生活于两人家庭,平均家庭收入 43 800 美元。

当问“您什么时候听说铃木的,您的反应是什么”时,40%的用户回答“摩托车”。其他类型的回答有:4×4/四轮驱动(23%)、吉普(16%)、日本产品/高效率(14%)、高质量/制造精良(11%)、安全/可靠(10%)、多功能/工作/游戏/到达任何地方(10%)、小巧(9%)、可爱的小汽车/有趣的(8%)、我的汽车(7%)及经济(6%)。当要求用户仅用一个词描述武士车时,最常用的词是“有趣的(fun)”。附表 4-1-3 列出了所有 5 个以上用户使用过的词。

附表 4-1-4 显示,设计/外观被提及最多,也是用户购买武士车的主要原因。当问“购买之前,您考虑过哪种其他类型的汽车”时,29%的人提到不同类型的吉普。被提到的其他汽车包括:福特野马和漫游者(Ford Bronco and Ranger 24%)、通用雪佛兰·吉米(GMC Chevrolet Jimmy,7%)、通用雪佛兰 5-10 布莱兹(GM Chevrolet 5-10 Blazer 8%)、丰田 4×4 小型卡车和陆地巡洋舰(Land Cruiser,12%)、以及日产 4×4 小型卡车(4%)。其他车型没有被达到 4%的人提到过。当问为什么在考察过第一辆车后选择武士车时,压倒多数的人回答经济/价值(59%),其后是设计/外观(29%)。

鉴于美国和加拿大在气候和文化方面的差异,鲍皮尔拉兹不能确定如何解释来自加拿大的研究数据。而且在加拿大,武士车被定位成在崎岖道路上行驶的实用型汽车,其售价比在美国高,接近于较便宜的实用型跑车,实质上比轻型卡车和超小型汽车都高。

幸运的是,美国市场上曾出售过铃木 SJ 410,尽管并未得到公司的正式授权。佛罗里达存在铃木 SJ 410 的“灰色市场”。自 1984 年以来,经销商从波多黎各、关岛、美属维尔京群岛和巴拿马进口,大约售出了 3000 辆 SJ 410。

鲍皮尔拉兹和公司的财务主管迪姆·奥玛拉(Tim O'Mara)决定同 5 名销售经理和销售代表进行面对面的交谈,他们来自佛罗里达 3 家卖过 SJ 410 的经销商。鲍皮尔拉兹向销售人员提了 4 个问题。第一个问题是:“买主是哪些人?”经销商回答说,SJ 410 的买主是年轻人,平均年龄在 18 至 30 岁之间,单身,通常是首次购车者,而且以学生居多。年轻女性似乎也钟情于 SJ 410,还有许多 SJ 410 是由父亲为孩子买的。第二个重要的购买群体是 30 岁以上的人,单身或已婚都有 SJ 410 是他们使用的第三或第四辆车。

第二个问题是:“买主怎样看待竞争产品?”经销商的回答一致。不存在直接竞争者。间接竞争者包括四轮驱动汽车、小型汽车及敞篷车。但 SJ 410 较其他敞篷车及四轮驱动车便宜,款式也比小型汽车更“有趣”。

向经销商提的第三个问题是:“顾客为什么购买这种汽车?”通常的回答是:“最有趣的花钱方式”。其中一位销售经理说:“我从未见过有人开着雪弗蒂斯(Chevetttes)车兜风。”其他人的回答包括敞篷车、多功能、实用、省油、耐用、独特而漂亮、雨天行驶、雪地行驶、越野,开车钓鱼、野营及滑雪。

最后一个问题是:“出售时的情况怎样?”销售人员立即脸露笑容,典型的回答是:“顾客排队购买,我们只愁没有足够的车。”3 家经销商出售 SJ 410 的平均价格是 8500 美元。

其中一家经销商,福德·劳德戴尔(Fort Lauderdale)的金·莫托斯(King Motors),曾按惯例统计汽车购买者的资料。该经销商完整地调查过最近 150 位铃木 SJ 410 的买主,并允许鲍皮尔拉兹和奥玛拉查阅它的资料。从买主所填写的调查表看,许多买主不是最终使用者。年龄信息不完整,但从所掌握的资料看,56%的买主在 18 至 30 岁之间,剩下的都在 30 岁以上。1/3 的买主是女性。

附表 4-1-5 显示了金·莫托斯的调查结果。多数买主通过口传信息或开车经过经销处时的所见了解到铃木品牌。多数人来到金·莫托斯的经销处是为了购买铃木车,而不是通用的吉普车,尽管后者也在此处出售。近一半的买主考虑过其他车型,包括新的或二手吉普车,小型进口车,或二手的大型美国敞篷车。

四轮驱动并非人们对铃木车产生兴趣的主要特性。统计表明,只有 45%的男性和 32%的女性表明四轮驱动是他们考虑的重要因素。价格和敞篷才是买主所关心的最重要的特性。

鲍皮尔拉兹知道佛罗里达的消费者也许并不能算武士车潜在买者的典型代表。但是,他认为这次调查的结果暗示了谁是早期采用者。

与佛罗里达的经销商面谈之后,鲍皮尔拉兹和奥玛拉紧接着在加利福尼亚举行目标顾客群的座谈会,与会者25至33岁的女性为一组,18至24岁的男性为一组,25至35岁的男性为一组。所有参与者都是实用型跑车、超小型汽车或进口小型卡车等新车型的积极购买者。所有人在最近两个月内至少参观过一次车展。

会议期间,目标顾客观看了大量的图片。其中包括:将在美国销售的敞篷型和金属顶盖型武士车图片,不同顾客驾驶武士车的图片,有关武士车行驶状况的五分钟录像,可能与武士车竞争的几种车型的图片。多数反应是欣赏武士车的外观,将其描述成“漂亮的”、“整洁的”及“有趣的”。武士车的规格则引起不同的反应。一些人认为其规格与容易驾驶及灵活性相适应,看上去易于在城镇和乡村道路上行驶。其他人,尤其是有小孩或宠物者,则认为规格偏小是一种缺陷。那些打算越野行驶的人也认为武士车太小了。

偶尔需要四轮驱动能力的顾客乐于接受武士车为代替其他四轮驱动车的参考车型。同时,不需要四轮驱动特性的顾客表示说他们也不会因此降低对该车的接受程度。

一些人说武士车正是他们所寻找的车型。他们将其看作独立做些不同的事及驾驶多功能汽车的象征。这些对武士车有兴趣的人似乎是与性格特征而不是与年龄联系起来。当要求与会者从出示给他们的图片中挑选武士车的潜在买主时,他们选择的是年轻而富有活力的人。

大多数与会者知道铃木品牌,并将其与摩托车或日本汽车制造商的特征——质量好,技术高联系起来。他们估计武士车的价格在8,000美元至12,000美元之间,比原计划中的5,995美元高很多。他们非常清楚讨论到的竞争者汽车的价格。当被告知武士车的真实价格时,多数人露出惊讶和兴奋的神情。也有小部分人怀疑这种价位汽车的质量。

结论 鲍皮尔拉兹、奥玛拉、皮尔斯坦和公司常务副总裁斯派克·布拉格(Spike Bragg)浏览了市场研究的结果。他们认为,任何年轻人或心理上年轻的人,只要有购买超小型汽车、小型卡车或实用型赛车的准备,便是武士车的潜在买主。因此,铃木应该避免将武士车定位成某种特定的车型,以免将巨大的潜在购买群体排除在外。

因此,他们认为铃木不应“过度定义”武士车。武士车对不同的人代表不同的涵义。铃木应采取足够宽的定位,以吸引各种不同的消费者,让每个消费者都能按他或她自己的方式定义武士车,并作出合理的购买决策。他们还认为,如果允许每个消费者单独定义武士车,就能使该车的承诺与其所传递的形象更趋一致,这比铃木试图向消费者灌输概念要好得多。

布拉格建议将武士车定位成“乏味小汽车的替代品”。他解释说,实用型跑车的买主看到武士车的外观就会被它吸引住,但对小型汽车买主,则应告诉他武士车是那些令人乏味的小汽车的有趣的替代物。而且,他认为,由于进口小型卡车比进口超小型汽车便宜而且功能多,许多小型卡车的买主实际上将卡车当小汽车使用。因此,“乏味小汽车的替代品”定位能够吸引所有3个细分市场上的消费者。

皮尔斯坦赞同布拉格的观点并加以扩充。他认为武士车应定位为“转变传统的交通工具”。武士车不应定位成任何具体的车型,这一点非常重要。广告宣传中也不能指明它是小汽车、卡车、或是实用型跑车。

## 会见马赞前的最后准备

皮尔斯坦及同事打算第二天将他们的定位方案推荐给马赞。尽管马赞并没要求他们出示任何创造性的定位执行方案,他们四人还是设计了有助于解释“转变传统的交通工具”定位的广告文案。附图4-1-6、4-1-7、4-1-8是他们设计的广告文案,其中之一称“结束乏味由铃木开始”。

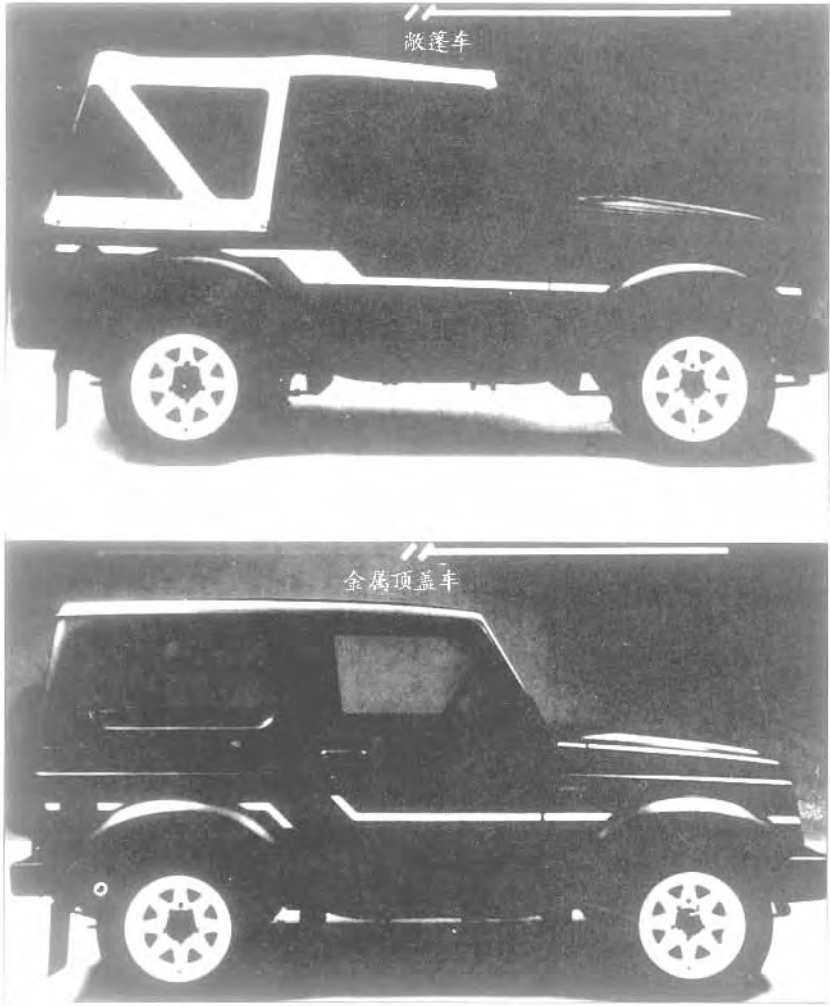
马赞告诉皮尔斯坦,他计划在武士车进入美国市场的头6个月内投放250万美元用于广告和促销。1985年,估计美国市场上吉普车的总广告费为4000万美元。行业专家预测,1985年美国市场上小汽车、卡车和实用型小跑车的总广告费大约是42.5亿美元。一般说,汽车制造商为每辆汽车花费200美元至400美元用于广告,另外500美元用于回扣和附加保单等促销活动。

皮尔斯坦及同事还必须提供武士车广告预算的使用方案。典型的汽车制造商一般将广告费的77%用于

电视广告,10%用于商业广播以增加电视广告的频率,10%用于印刷媒体,剩下的3%用于路牌广告。印刷媒体包括大众杂志和特殊刊物——依据该汽车定位为小汽车、卡车或实用型跑车而定。

皮尔斯坦对同事说:

“如果我们希望赢得 ASMC 的合同,明天必须将我们的武士车定位方案卖给马赞。为了让他接受,必须确保我们的方案是最好的。现在让我们讨论我们选择的“不定位”方案相对最初三种定位方案的优缺点。我们的方案必须有可靠的市场研究数据为依据,必须说明这一方案可能带来的任何风险。最后,我们还必须提出如何在6个月里使用250万美元广告预算的方案,还应讨论预算分配方案怎样随着市场定位战略的不同而变化。”



附图 4-1-1 铃木武士敞篷车和金属顶盖车

附表 4-1-1 美国汽车工业销售量

样式	1984 年 销售量	1985 年预 期销售量
实用型小跑车		
铃木 SJ410(夏威夷)	2,124	2,500
三菱猎帽	2,690	2,800
丰田四足步行者	9,181	19,300
丰田陆地巡洋舰	4,170	4,400
五十铃骑士	6,935	25,400
日本进口总量	25,100	54,400
福特野马 II 型	98,446	104,500
通用雪佛兰 S10 传播者/S15 吉米	175,177	225,200
吉普 CJ/YJ 系列	41,627	40,100
吉普切诺基/马车夫	84,352	113,900
国内总量	399,710	483,700
实用型小跑车总量	424,810	538,100
小型卡车		
三菱 P/U	11,102	21,900
丰田 P/U	144,675	171,500
日产 P/U	140,864	188,700
马自达 P/U	115,303	114,600
五十铃 P/U	32,372	46,200
日本进口 P/U 2WD 总量	444,316	542,900
吉普科曼契人 P/U	0	3,800
福特漫游者 P/U	172,959	185,800
逐猎/通用 S10/S15 P/U	181,692	200,200
道奇公羊 50 P/U	37,356	56,100
国内 P/U 2WD 总量	393,007	445,900
P/U 2WD 小型卡车总量	837,323	988,800
三菱 P/U 4×4	2,156	1,900
丰田 P/U 4×4	81,904	101,400
日产 P/U 4×4	51,082	65,400
五十铃 P/U 4×4	3,537	4,900
日本进口 P/U 4×4 总量	138,679	173,600
吉普科曼契人 4×4	0	4,800
福特漫游者 4×4	48,110	56,400
逐猎/通用 S10/S15 4×4	47,409	51,200
道奇公羊 50P/U 4×4	12,499	12,500
国内 P/U 4×4 总量	108,018	124,900
P/U 4×4 小型卡车总量	246,697	298,500
日本进口 P/U 2WD 及 4×4 总量	582,995	716,500
国内 P/U 2WD 及 4×4 总量	501,025	570,800
P/U 2WD 及 4×4 总量	1,084,020	1,287,300

续表

样式	1984 年 销售量	1985 年预 期销售量
超小型汽车		
丰田小明星	781	0
丰田雄鹰	107 185	95 400
丰田花冠	156 249	173 900
日产塞特拉	194 092	225 700
日产脉冲星	39 470	51 400
三菱幻影	2 354	12 400
本田西威克	173 561	196 800
马自达 323/GLC	43 641	60 000
五十铃马克 I 型	4 822	1 300
日本进口总量	722 424	828 600
大众野兔/高尔夫	85 153	71 300
雪佛兰·斯佩克特	1 646	51 700
雪佛兰·斯普里特	9 464	29 700
道奇/普利茅斯马驹	82 402	96 100
国内总量	944 668	1 112 900
超小型汽车总量	1 752 248	2 016 095
小汽车及卡车总量		
日本进口小汽车总量	1 846 398	2 139 500
日本进口卡车总量	664 813	849 800
日本进口小汽车及卡车总量	2 511 211	2 989 300
国内小汽车总量	10 128 318	10 888 600
国内卡车总量	4 048 998	4 675 200
小汽车及卡车总量	14 177 316	15 563 800

Source :略。

注释：由于仅统计级经销商的销售量，各种车型的总和可能与总数不相等。

附表 4-1-2 《新闻周刊》研究报告：各种因素及其组成特性

因 素	特 性
日常行驶	高速公路行驶 加速及马力 驾驶舒适性 易于驾驶 安静性 灵活性 远程、度假行驶 安全特性 座位舒适性 牵引力
旅客舒适性	旅客座位数 用作全家交通工具

续表

因素	特性
旅客舒适性	内部空间 远程度假行驶 座位舒适性 豪华程度 驾驶舒适性
质量及耐用性	工艺质量 耐用性及可靠性 材料质量 艰难崎岖
款式	内部款式 外部款式 工具表盘设计 豪华程度 地板清洁性
越野及雪地行驶	越野性能 雪地行驶 地板清洁性 驾驶乐趣 艰难崎岖
功率	运输大型物体的能力 载货能力 牵引力
每英里耗油量	每英里耗油量及燃料经济性

附表 4-1-3 加拿大铃木武士买主调查报告 :用一个词描述铃木武士

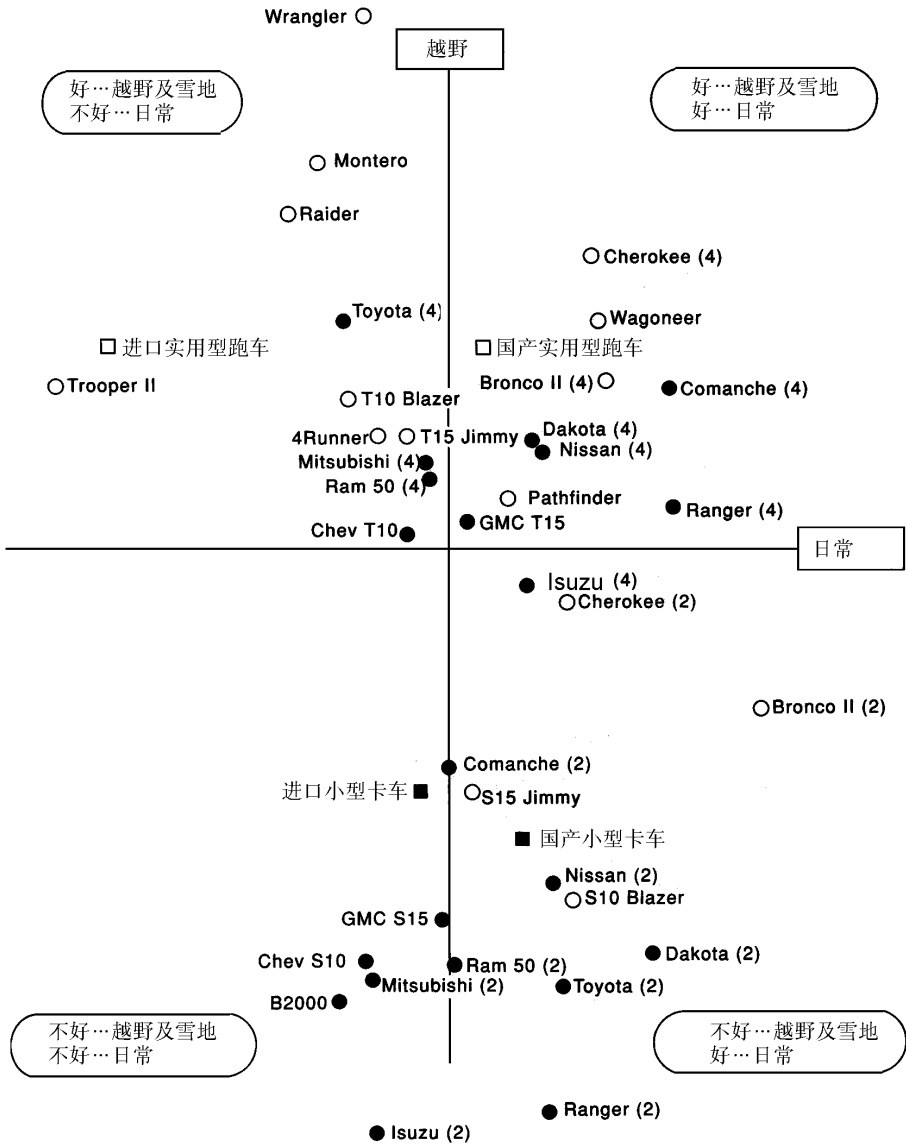
被提及的词	提及次数
有趣的	41
吉普	15
非常棒	13
可到任何地方	11
好	11
经济的	10
实用的	9
可靠的	8
能行驶于任何地面	7
奇异的	7
令人愉快的	7
耐用的	7
四轮驱动	6
4 × 4	5
运动型的	5
多功能的	5

注释 :铃木武士的买主被问：“如果让您用一个词来描述铃木武士,您会使用什么词汇?”

附表 4-1-4 加拿大铃木武士买主调查报告 :购买铃木武士的原因

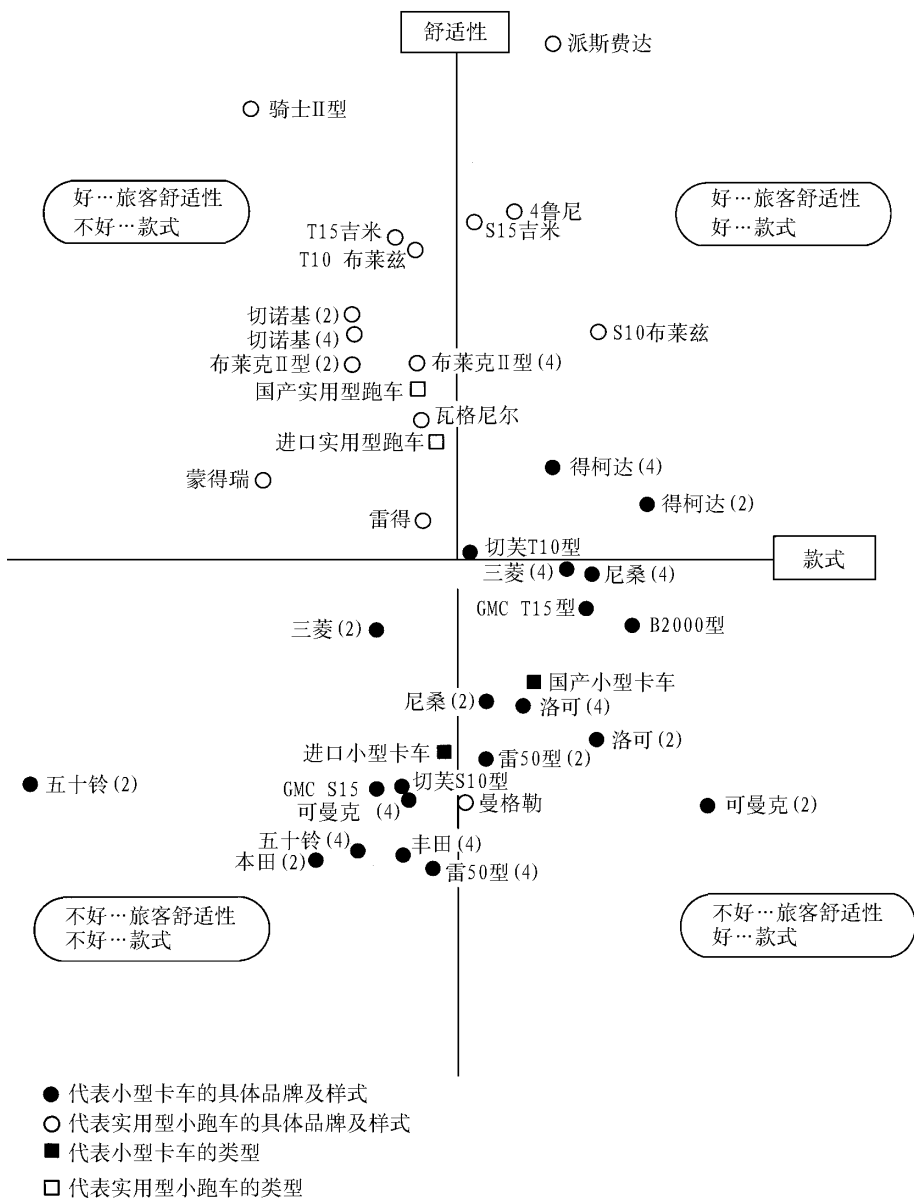
购买的主要原因	所占百分比
设计/外观	<u>64%</u>
4 × 4/四轮驱动/吉普	39
外观/好看/外表运动型	22
敞篷车	19
型号/小巧/小型	8
经济/价值	<u>55</u>
经济/经济的	18
省油/节省燃料	18
成本/合理的价格	18
便宜/低价	10
外观	<u>51</u>
牵引力/能到任何地方	19
四季可用的汽车/多功能	17
有趣/驾驶乐趣	11
易于驾驶/操作/停车	7
可靠性/服务	<u>19</u>
可靠的/可信赖的	13
质量/工艺好/好	7
需要吉普/二手车	8
符合我的生活习惯/我喜欢它	5%

注释 :铃木武士的买主被问 :“您购买这种车的主要原因是什么?”

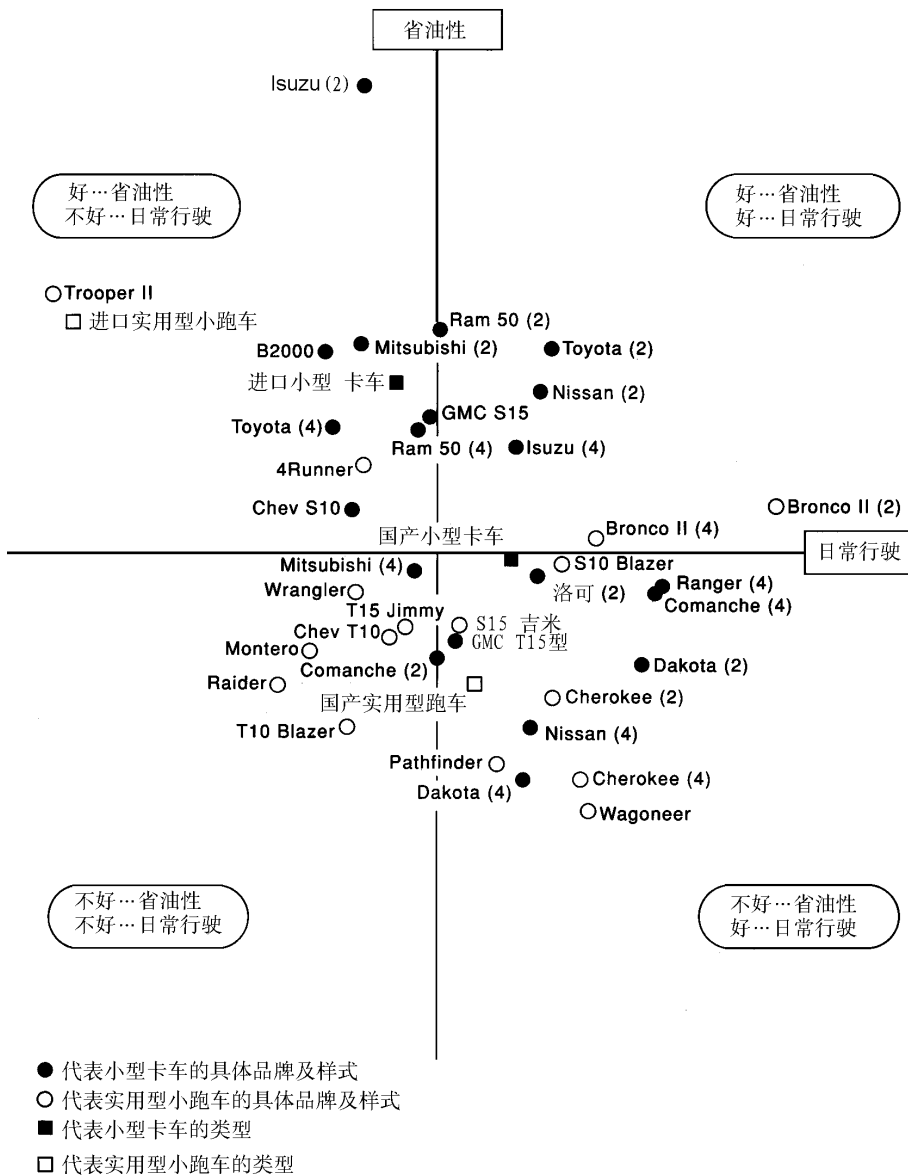


- 代表小型卡车的具体品牌及样式
- 代表实用型小跑车的品牌及样式
- 代表小型卡车的类型
- 代表实用型小跑车的类型

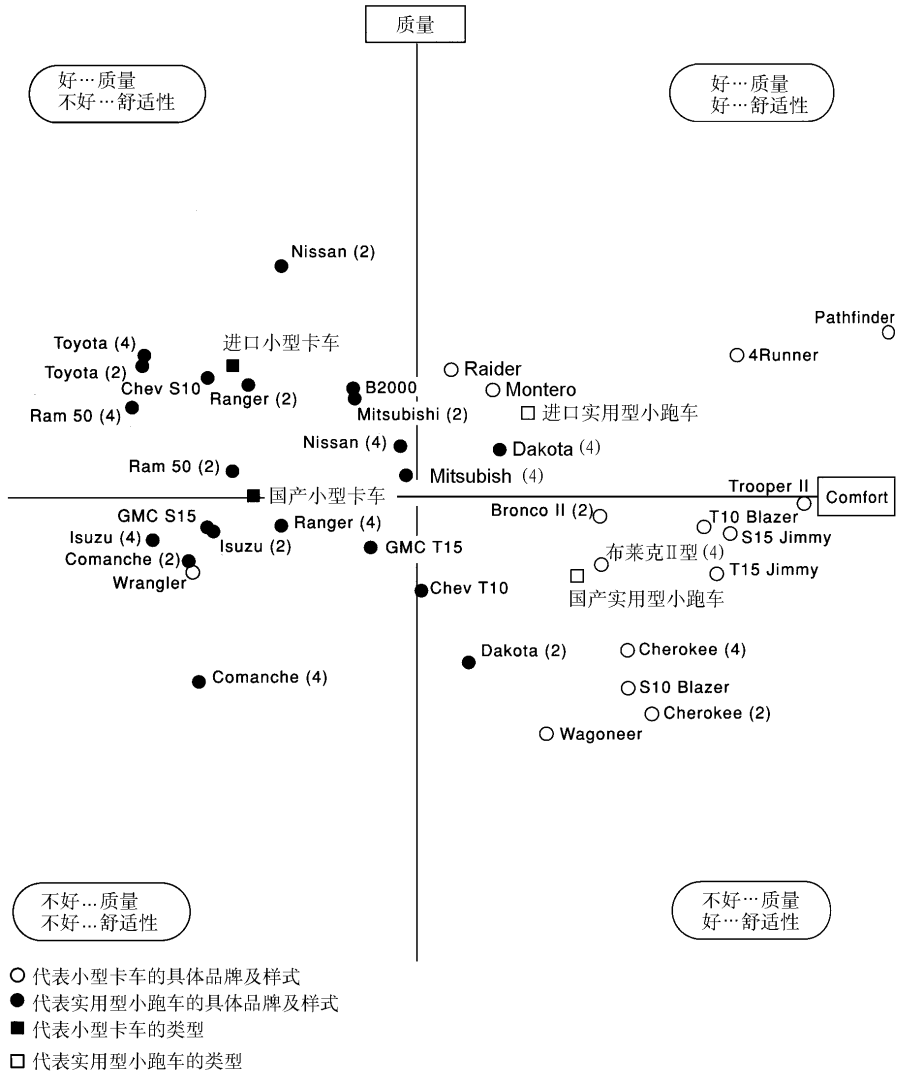
附图 4-1-2 来自《新闻周刊》研究报告的直观图:越野及雪地行驶与日常行驶比较



附图 4-1-3 来自《新闻周刊》研究报告的直观图 旅客舒适性与款式比较



附图 4-1-4 来自《新闻周刊》研究报告的直观图 :省油性与日常行驶比较



附图 4-1-5 来自《新闻周刊》研究报告的直观图:质量及耐用性与旅客舒适性比较

# 乏味的终点 Suzuki 的起点



Introducing the Suzuki Samurai™. The end of dull, point and steer, econo-box driving. The start of 4x4 versatility in a new compact size all its own, convertible or hard top. With a nifty 1.3 liter, SOHC, 4-cylinder engine, 5-speed stick, and room for four. The price? Low. The place? Where there's never a dull moment. Your Suzuki automotive dealer. See him for a Samurai test drive today.

附图 4-1-6 “结束乏味”建议的印刷广告

附表 4-1-5 金·莫托斯关于铃木 SJ 410 买主的调查报告

	总数	男性总数	女性总数
在哪听到铃木			
口头交谈	41%	41%	42%
经销商处	30	36	22
报纸	20	17	24
广播	6	5	7
商店	3	1	5
拜访经销商的目的			
铃木	76	75	77
AMC 吉普	17	21	14
因卡	1	0	2
联合	0	0	0
瓦格尼尔	0	0	0
其他	5	4	7

续表



	总数	男性总数	女性总数
考虑其他汽车			
是	40	42	37
不是	60	58	63
首先考虑 AMC 吉普			
是	28	30	25
不是	72	70	75
重要购买因素			
价格	76	72	80
敞篷	62	59	66
省油性	46	46	45
四轮驱动	40	45	32
汽车的型号	39	37	41
颜色	22	26	18
驾驶和操纵	20	22	16
其他	7	9	5

Stop suffering the heartbreak of econo-box boredom. Get quick relief where there's never a dull moment. Your Suzuki auto dealer.

Take one test drive in a Suzuki Samurai™ and you, too, will break the dull barrier. The Samurai handles differently than an ordinary passenger car. Avoid sharp turns and abrupt maneuvers, and always wear your seat belt. For specific details, read your owner's manual.

# SUZUKI SAMURAI BREAKS

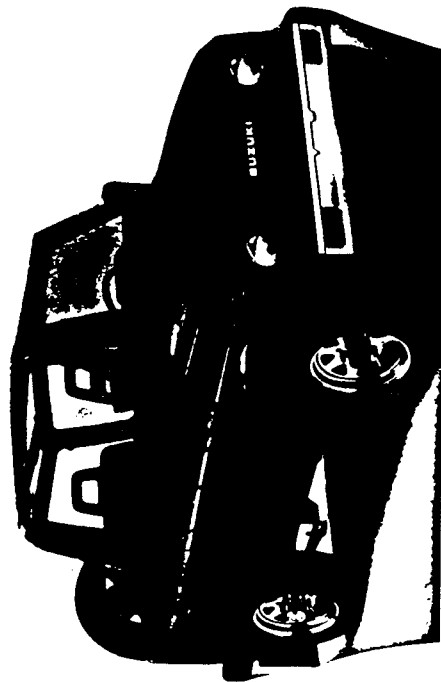
## THE DULL BARRIER

(DEALER NAME)

附图 4-1-7 “乏味的屏障”建议的印刷广告

# Suzuki 和开车者



To a pair of calloused hands; and cowboy boots, it's a fresh workhorse. And Saturday night sidekick. To the student, it's an A+ in economics. And engineering. To commuters, an inspired excuse for driving to work the long way. To moms, it's a happy reminder that there's life after housework. To the tennis set, it's a love match. To the surfing set, it's an irresistible bikini magnet. To us,

it's for anyone who wants more than point and steer driving.

The 1987 Suzuki Samurai™ 4 x 4 convertible and hard top. Our answer to all those single-minded, econo-cars guaranteed to bore you silly within 12,000 miles or 12 months, whichever comes first.

Our promise? Never a dull moment. Not with our 1.3 liter, SOHC, 4-cylinder power plant and 5-speed stick. Not to

mention its 4 x 4 agility, when you want to romp in the dirt with a playmate weighing barely over a ton.

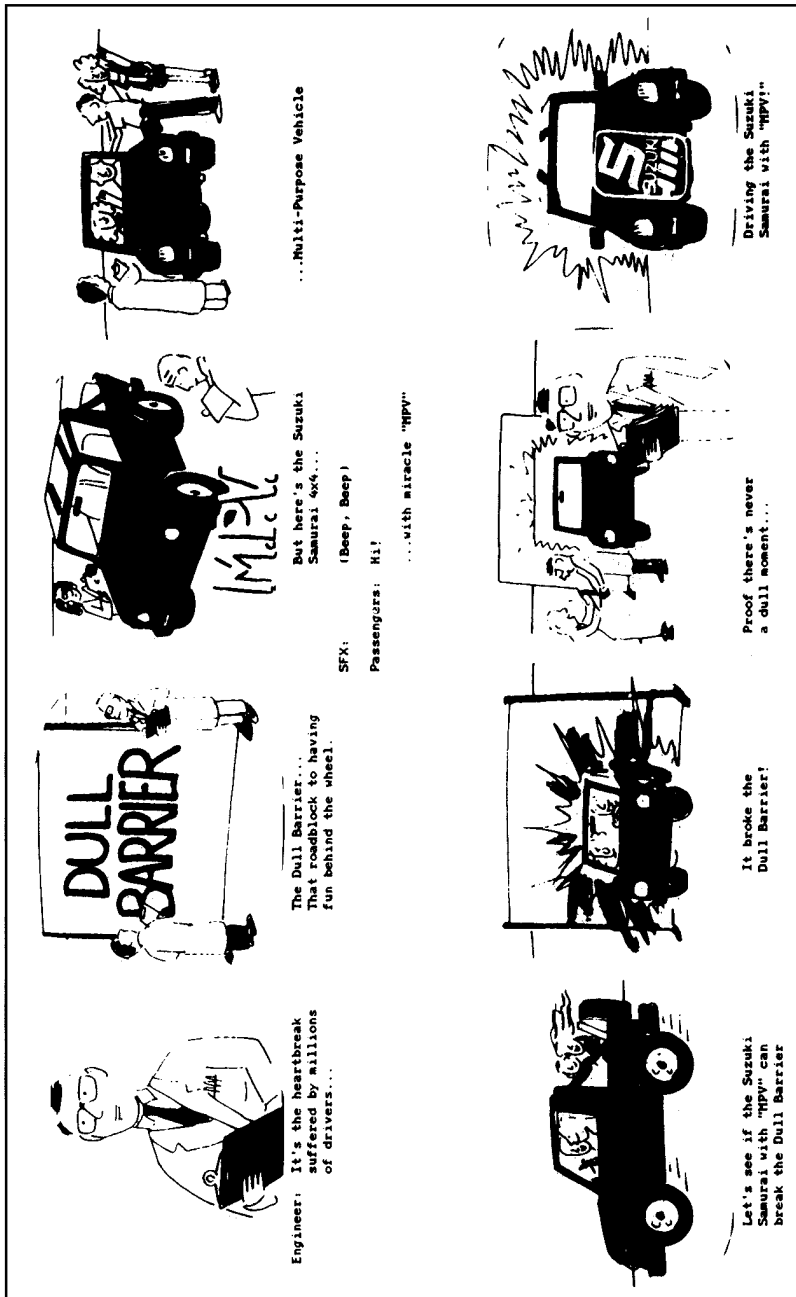
Before you test drive our new Samurai, you should know that Suzuki's automotive engineering has been tested out by all kinds of drivers for over 17 years, in over 100 countries.



So, now all you have to do is call for the name of your nearest Suzuki automotive dealer. The call's on us. 1-800-447-4700.

Please be advised that this vehicle handles differently than a conventional passenger car. Avoid sharp cornering, especially for specific driving information, read your owner's manual.

附图4-1-8 “铃木武士与它的驾驶者”建议的印刷广告



附图4-1-9 建议的“气味屏障”电视广告脚本



附图4-1-10 建议的“公共游乐场”的电视脚本

## 案例 4-5

# 辛普曼联合公司 欧得依特牌袜子

对我们这样的小公司来说,在价格竞争激烈的行业中,减少对自有品牌的依赖是困难的。

辛普曼联合公司(Chipman-Union, Inc)的销售副总裁卡尔·海根正在商讨为什么公司在1980年3月决定对一种全国促销品牌袜子的引进进行调查。辛普曼联合公司主要生产男士和男童穿的休闲袜和运动袜,并以无品牌的形式销售给别人作自有品牌的商品。为增加毛利率辛普曼联合公司正考虑引进一条欧得依特(Odor-Edters)牌除臭袜生产线。

海根和公司董事会主席威廉姆·辛普曼(William Chipman)、公司总裁西伯利·伯仁(Sibley Bryan)一起正在评估欧得依特的初期市场营销方案。他们必须决定是否继续进行这一项目。

### 辛普曼联合公司及其市场

辛普曼联合公司始建于1972年,由联合制造公司(Union Manufacturing Company)和查尔斯·辛普曼父子公司(Charles Chipman's Sons Company)合并而来,后者包括联合公司在内的几家工厂的纺织品销售代理。现在,公司生产制服袜以及男士、男童、女童及女士穿的休闲袜和运动袜。

由于产品在型号、尺码、颜色搭配、毛线和包装方面各式各样,所以公司存货单位的潜在数量(SKU)几乎是无限的。在决定生产线宽度时,管理人员必须在作全线供应商的利益与多品种短线生产的高成本之间权衡。由于生产效率低,公司在1979年关闭了3家工厂中最大的那家。部分由于这个原因,伯仁和海根决定减少生产线。他们首先减少那些在前3年中平均年产量不到5000打的袜子类型的生产,接着淘汰所有不能在108针机器上生产的型号。

到1980年早期,公司的两家工厂仅生产67种型号,但和前两年的350种相比丝毫没降低生产能力。这些袜子几乎都是带垫的男士和男童休闲或运动袜<sup>①</sup>,包括短袜、半短袜和齐膝长袜。1979年总交货量为3700万打,工厂销售额2.5亿美元,零售额4亿美元。估计公司的市场份额为销售量的10%,工业企业销售额的11%。

公司的直接竞争者是那些生产自有品牌袜子的公司,其中有为综合商品连锁店生产的,例如西尔斯公司和彭尼公司;有为折价商店生产的,例如凯玛特;还有为食品和杂货连锁店生产的。1979年占销售额75%的男士和男童休闲或运动袜是自有品牌产品。在这一商业领域没有一家公司的市场份额超过20%。其中有代表性的伯林顿(Burlington)和因特沃恩(Intorwoven)全国品牌的休闲和运动袜,1979年销售额估计分别为1500万美元和3500万美元。

### 制袜行业

1979年美国袜子总产量为2.89亿打,其中25%(7200万打)是男袜。1979年各种类型男袜销售额和单项销售量所占百分比见表4-5-1。

70年代,每位男士年均袜子消费量稳定地保持在10双左右。然而,直筒袜(没有后跟,适合于多种尺码)的市场份额迅速增长,1970年仅占总产量的1%,到1979年增至50%以上。这归因于几个因素:体育运动增加和竞相模仿专业运动员的渴望,更适合无后跟袜子的消费观念以及价格增长的相对缓慢。其中价格增长缓慢是由于生产相同尺寸袜子使生产效率较高。

伯林顿和因特沃恩这两家大制造商占据着品牌袜子市场的主导地位。1979年,美国共有319家制袜商,

注:本案例是由彭尼·P.梅里斯(Penny P. Merliss)在助理教授约翰·A.昆奇教授指导下准备的,1981年。

① 1979年美国销售的所有袜子约55%是有垫的(包括大多数运动袜和休闲袜)。

而 1972 年为 457 家。这些公司控制着 438 家编织厂,其中 93% 位于美国南部。造成该行业市场集中度低的一个原因是进入这一行业只需很少的投资。一台每小时能生产 8 打筒袜的编织机价格仅 4500 美元左右。筒袜编织机比高标准的制服袜编织机需要工序较少,维护成本也较低。

表 4-5-1 1979 男袜销售额和单位销售量百分比

类型	销售额百分比	单位销售量百分比
制服袜	34.9%	34.3%
休闲袜	21.9	23.6
运动袜	20.9	20.6
工作袜	13.7	16.0
Support	4.2	1.6
其他	4.4	4.0

注:制服袜编织紧密,主要为黑色,适合正式或半正式服装。休闲袜典型特点是纺织比较粗糙,有很多种颜色。运动袜是白色,通常带有条纹。

分销渠道 所有男袜包括制服袜的分销渠道按商店类别归纳于表 4-5-2。按表中所示,折扣商店的销售额在 1974 年与 1979 年之间大幅增长,例如凯马特。这主要由于综合商品连锁店销售额大幅减少。

多数大零售商拥有两类购买者群体:一类是女式透明丝袜(包括尼龙丝袜和裤袜)的购买者,另一类是所有其他类型袜子的购买者。这些客户一般将订单在几个厂家之间分配,以确保供货连续性。考虑到方便和购买力,小额订单则通常全部给某个能供应多种类型袜子的厂家。

制造商主要在价格、货色齐全、送货迅速上竞争零售市场。由于利息成本增加,销售商削减存货,并要求制造商供货时间更短、更及时。

辛普曼公司 90% 以上的产品卖给 33 家零售连锁店作为自有品牌产品,其中最大的 3 家占了 60% 以上的销售量。1979 年,公司大约 1% 的产品销售给食品和杂货连锁店,1% 的产品卖给样品目录陈列店(catalog showrooms),1.5% 的产品出口。

公司主要业务以纽约市为基地,由六位销售人员负责。他们只销售辛普曼联合公司的产品。每项业务每年的销售额和利润目标由海根制定。销售人员的报酬是薪水加奖金,奖金视其完成的业绩而定。除了自己的销售力量,公司还利用制造商销售代理向样品目录陈列店、军队消费合作社(military post exchange)和出口市场推销产品。(制造商销售代理是独立的销售人员。他们同时为几家公司推销一定范围的非竞争互补产品。他们不存储也无权存储商品,主要报酬是所代表公司支付的佣金)。

表 4-5-2 1974 和 1979 年男袜分销渠道

商店	销售量(双)百分比		销售额百分比	
	1974	1979	1974	1979
综合商品连锁店	29.4%	20.9%	29.4%	21.9%
彭尼公司	10.6	8.3	10.7	8.2
西尔斯公司	6.9	6.2	7.1	7.1
百货商店	17.1	15.6	20.6	19.6
专业商店	6.0	4.8	8.6	6.9
折扣商店	26.5	36.5	21.1	29.3
凯马特	7.9	15.9	6.1	12.3
杂品店	8.1	7.0	6.6	5.8
超级市场	2.7	3.1	2.6	2.9
药店	1.2	1.6	0.9	1.6
其他	9.1	10.5	10.2	12.0

定价 如表 4-5-3 所示,由于原材料成本增加,男袜的零售价格逐步增长,休闲运动袜的价格走向也不例外。

表 4-5-3

零售价位	男袜销售量百分比		
	1969	1974	1979
0.00 ~ 0.69(美元)	56%	38%	25%
0.70 ~ 1.00(美元)	30	33	40
1.01 or more(美元)	14	29	35

顾客不但购买数量不同而且要求搭配不同的包装,因此单一类型袜子的出厂价格变化很大。海根估计自有品牌男袜的制造商总毛利平均在 10% 到 20% 之间,而象伯林顿和因特沃恩公司的品牌男袜则在 40% ~ 50% 之间。大约 25% 的品牌男袜以折扣价格大宗出售给中间商。

生产商建议的典型零售价格可使零售商获得的单位产品毛利为:全国品牌男袜 50%,自有品牌袜子 40%。零售商主要依靠价格促销无品牌男袜,且总是在学校开学和圣诞节期间进行,每年 50% 的男袜零售额主要在这时完成。有时,生产商和零售商合作为品牌袜设计特殊的包装,作为圣诞节或父亲节的礼物。

辛普曼联合公司的价格策略是由伯仁和海根制定的。公司在 1979 年平均总毛利为 15%,但管理人员希望通过减少生产线提高生产效率达到 20%。公司计算总毛利是从出厂价格中扣除原材料成本(40%)、劳动力成本(10%)、可变经营费用(12%)和固定经营费用。固定经营费用包括折旧(18%)、残品损失(3%)和交易折扣(3%)。

产品差异 制袜业大量的自有品牌和对价格的敏感性部分归因于产品差异性有限。零售商把袜子归入没有激情的产品之列。不像许多时尚品,男袜在款式或颜色上随季节几乎没有什么变化。消费广告极少,且主要出现在印刷媒介上。因特沃恩公司的广告语是“有吸引力的袜子”,并突出适用性和耐久性。伯林顿公司的男袜广告重点突出除臭功能,把大约三分之二男袜和男童袜的实际购买者——妇女作为目标顾客。

整个 70 年代,除臭或杀菌袜随处可见,但只有伯林顿公司把除臭作为产品特色进行宣传。从 1976 年以来,大多数伯林顿公司的袜子,包括全国品牌的和自有品牌的,都经过杀菌化学处理。这种化学处理方法是道·克宁(Dow Corning)公司开发的,伯林顿公司称之为“生命卫士”(Bioguard)。到 1979 年,伯林顿公司已花了大约 200 万美元推广这种“能使袜子整天都保持无臭味的技术”。

伯林顿公司授权其他制袜商使用“生命卫士”品牌名称。例如,1979 年辛普曼联合公司为彭尼公司生产的 20 万打袜子都经过生命卫士技术处理。人们认为彭尼公司以自有品牌出售的所有男袜和男童袜中大约 75% 带有“生命卫士”名称。

其他除臭方法包括塞尼特(Sanitized,细菌化学品制造商塞尼特公司的商标)和超洁(Ultra-Fresh, Betty Jean Hilton Sales Company, Inc. 的品牌)。塞尼特方法成本为每打 10 美分,道·克宁公司化学处理方法(生命卫士)成本为 40 美分,但道·克宁公司的产品收缩性强且更耐久。

生产商通常仅在客户要求的情况下才生产除臭袜,化学处理增加的成本简单加到出厂价格上。海根估计,在 1979 年,辛普曼联合公司 10% 的产品经过杀菌处理。到 1979 年,30% 的男士和男童穿的休闲/运动袜是防臭的。而且肯瑟若斯公司(Kouyser-Roth)正在试销一种 Sock Sence 牌的除臭袜,目的在通过食品店、药店和大众商店,利用能放 48 个包装的自选陈列架销售该品牌袜子。(从 1973 年肯瑟若斯公司就利用食品店和药店销售 N. Nonsense 牌女袜)。

控制标签 辛普曼联合公司的管理人员认为自有品牌市场价格极为敏感,产品差异极小,并且总毛利很难超过 20%。因此,公司引进了几条受控标签(controlled labels)产品生产线。受控标签产品带有品牌名称,但不采用消费者广告和促销支持进行市场推广,主要目标是那些还没有从生产商那里买到相似自有标签产品的交易商。尽管消费者对控制标签的品牌知晓度很低,但生产商认为带有全国性品牌的商品可获得比自有品牌商品较高的毛利。

1975 年引进第一种控制标签——Just Socks,并在食品连锁店进行试销。由于雇专人结算和为零售货架补货的费用,结果无利润可得。该产品在试营销后即被淘汰。

猎兔脚(Rabbit's Foot),一种男女运动袜也是 1975 年投入市场的,目标是百货商店的体育商品部、独立的

体育用品商店和学校运动队经销商,平均总毛利达到30%。但要靠生产商销售代理推销产品,而他们需要拿8.5%的佣金。另外,公司低估了搭配包装数量和所需存货水平。

公司的经理们建议投资500万美元到800万美元把猎兔脚发展成全国性品牌,但遭到拒绝,理由是该品牌缺乏明显特色,每年销售额从没有超过80万美元,而且主要客户是军队消费合作社。

第三种控制标签——Show-offs是1978年引进的,一条齐膝女袜生产线。起初其目标顾客为折扣商店,但后来公司接受了品牌女袜生产商的提议,以他们的品牌出售该产品。因为Show-offs是一种有后跟的编织袜,由昂贵的预染纱线制成,储存和生产成本高于普通袜子。在公司减少产品类型,逐步撤销Show-offs前的两年中,毛利率为25%,销售额75万美元。



图4-5-1 欧得依特袜子展示

同莱芙·思沃(Life Savers)联合促销,是为获得更高总毛利的进一步努力。莱芙·思沃是著名的多色糖果生产商。1979年,在特许的条件下,辛普曼联合公司销售了6万打“莱芙·思沃趣味袜子”包,每包有两双带有彩色条纹的白色筒袜和一卷莱芙·思沃糖果。莱芙·思沃要求3%的专利权使用费另加品牌名称使用费和消费样品,每卷糖果以3美分售给辛普曼联合公司,而不是正常价格的15美分。趣味袜子包主要通过地区折扣商店出售,零售价为每个2.49美元,为辛普曼联合公司提供27%的总毛利。海根相信,如果花时间向其他类

型商店,特别是食品和杂货连锁店推销,销售额会更大。

## 欧得依特计划

1979年,辛普曼联合公司管理人员得出结论:受控标签和联合促销都不能提供超过20%的毛利,从而在公司销售额中占到足够大的比例,保证所需管理时间和生产原料的投入。公司下一步求助管理咨询公司GFM(Gunn, Fish and Mead),评估一种新的高质量的全国家品牌的除臭运动休闲男袜和男童袜的潜力。虽然对市场潜力抱有乐观态度,但GFM得出的结论是:要使这一新品牌的全国家无提示认知度<sup>①</sup>达到50%,800万到1000万美元的市场开发资金是必须的。一些公司经理认为这一投资超过了公司的财政能力。

然而,机会出现了,科姆比公司(Combe, Inc)同意就专利使用协议进行谈判。科姆比公司是欧得依特牌防臭鞋垫的制造商。这项协议允许辛普曼联合公司使用欧得依特品牌生产防臭袜子。科姆比公司(同时生产专卖药品、化妆品和畜用药,1979年销售额大约5000万美元)在1974年引入欧得依特专利鞋垫。这种鞋垫(松软的夹层适合鞋内的尺寸和设计,使之更温暖、舒适)由含有防臭活性炭的橡胶泡沫制成。欧得依特鞋垫是在约翰逊(Johanson's)名下引入的,以利用科姆比公司为约翰逊牌洗脚皂发展的顾客和交易商。在1974年和1979年之间科姆比花费了大约200万美元为约翰逊的欧得依特做广告。到1979年这一品牌占有药店销售渠道的95%,超级市场的60%和大众商店的50%。

由于欧得依特鞋垫在全国范围的无提示品牌认知度已超过50%,GFM估计在获授权情况下经道·克宁防臭化学方法处理的欧得依特牌袜子,用350万美元市场开发资金就可成功地完成市场引入。辛普曼联合公司的经理们对欧得依特牌防臭袜颇有兴趣,委托GFM进行消费者研究和市场引入阶段的初步规划。同时,与科姆比公司和道·克宁公司就可能的专利使用权协议的谈判亦开始进行。

## 消费者调查

1979年9月,在纽约和芝加哥对4个焦点小组(focus group)进行访问,引导他们回顾购买袜子的习惯,估计对欧得依特牌袜子的反应。每组消费者都集中起来,由市场研究专家引导进行自由讨论。所选消费者必须是为家庭男性成员购买袜子的家庭主妇或是年龄在18~35岁,自己购买袜子的男性。关键调查结果总结于附表4-5-1。

1979年10月,在4个地点进行现场随机采访,总共访问了200位男士和400位女士。这些人和焦点小组成员要求相同。调研人员通常在商业街的摊位或店内接近消费者,邀请其进行简短的面谈。在访问中,向消费者描述产品概念并出示4种卡片中的一种(见表4-5-4),然后向其询问购买这四种类型袜子的意向。购买倾向见附表4-5-2。

表4-5-4 标有不同袜子类型/价格的四种卡片

袜子类型	卡片1 1双	卡片2 1双	卡片3 3双	卡片4 3双
24吋运动筒袜	1.99美元	2.49美元	5.99美元	6.49美元
18吋运动筒袜	1.79	1.99	5.49	5.99
运动半短袜	1.79	1.99	4.99	5.49
休闲半短袜	1.89	1.99	5.49	5.99

访谈中,185位顾客同意参加一为期4周的家庭使用试验。每位顾客可选择试用欧得依特袜子或是其他他或她喜欢的袜子。试验结束后参与活动的顾客购买倾向见附表4-5-3。

## 市场营销规划

1980年3月,科姆比公司和辛普曼联合公司共同起草了一份专利使用协议(见附表5-4-4)。这份协议

<sup>①</sup> 对一品牌的无提示认知度意味着当消费者被问及“你能说出什么品牌的袜子?”这类问题时回答的品牌。而提示认知度则包括消费者对“你听说过品牌A吗?”这类问题的回答。

假定辛普曼联合公司能在 1980 年 6 月开始销售欧得依特牌袜子。

辛普曼联合公司和 GFM 的经理们合作制定了一项市场营销计划启动这一项目。早先在消费者调查中测试过的 4 种类型都包括在内,每种都是辛普曼联合公司最新生产的,并被认为具有与市场上最好品牌袜子同等的质量。在市场调查的基础上,公司决定以 3 双一包的形式出售。袜子不装在塑料袋内,而是用松紧带扎在一起,这样消费者在购买现场可感受到袜子的质量。

欧得依特牌袜子通过特殊的陈列货架出售。每个货架陈列 16 种花色——4 种类型,每种类型 4 种颜色。公司向每个商店免费提供一个货架,而这些商店需首批定购 24 打(货架陈放量)和另外 12 打做后备存货。这 36 打四种类型都包括在内。每个货架大约花费公司 100 美元。货架上悬挂一个特别设计的仅与欧得依特挂袜钩匹配的专利牌。

每个货架都突出地标上 Odor-Eaters 字样,包装标签一律是橙黄色和黑色。这种颜色曾用在推销欧得依特牌鞋垫上,加上无条件担保一年内“全天防止脚和袜子有异味”的宣传。由于管理人员认为伯林顿公司同时宣传生命卫士和公司名称使消费者产生混淆,所以没有使用辛普曼联合公司的名字。

由定价表(附表 5-4-5)看出,欧得依特牌袜子的零售价格与其他全国性品牌袜子的相同,中间商可得 45% 的毛利。海根期望在大型食品和杂货连锁店能有一些折扣。他还发现一家主要的专业连锁鞋店不满足 45% 的毛利,这家鞋店建议将辛普曼联合公司生产的袜子冠以该店名称作为自有品牌商品出售。

辛普曼联合公司还是打算把欧得依特袜子卖给现有的顾客。但在一开始,把目标定为食品、药品连锁店(大多数不经营任何品牌男袜)和折价百货连锁店。咨询专家计划产品引入两年后,公司将有 1.5 万个商品陈列空间,其中 50% 在食品店,25% 在药店,另 25% 在折价百货店。(这一分销水平代表了在 3 类零售中的每一种,均渗透了占销售额 50% 的商店。)他们进一步估计每个货架的存货平均每年周转 2.54 次。<sup>①</sup>

海根注意到全国性的食品店和药店分销渠道需要大约 50 个经纪人或销售代理。这些人通常索要销售额的 5% 作佣金。因公司以前没有和经纪人打过交道,海根担心公司控制他们的能力是否足以确保充分注意服务和补充货架。因此,他调查了利用另一家制造商未曾利用的销售力量分销欧得依特袜子的可能性,但不行。

假定能达到全国性分销,还需增加 3 位销售人员,每人一年的工资和经费为 7 万美元。公司将全国分为 3 大区域,每位销售人员独立负责一个区域欧得依牌袜子的销售,并管理该区域的公司经纪人。

沟通策略 电视和印刷品广告的目标是那些有 13 岁以上男性成员家庭的主妇。这一目标包括 6500 万男士,他们生活在美国总计 7100 万家庭中 46% 的家庭里。(附表 5-4-6 是为欧得依特袜子设计的一则电视广告)GFM 估计要想使全美的目标顾客群对欧得依特牌袜子的无提示认知度达到 25%,两年内 100 万美元的广告费是必需的。海根想知道他怎样才能利用先前的消费者调查预测在这种认知水平上的试用率,重复购买率,以及销售额。专家们估计,转向重复购买的试用者每年将买 3 包(9 双)欧得依特牌袜子。

有一种或多种消费者促销方式可作为广告的补充。例如,为鼓励购买绑扎式包装的袜子,每一包装里附带 50 份退款(refund)表格系到货架上。任何消费者只要邮回表格,加上购买了一包 3 双袜子的证据,就可得到 1 美元退款。如果让利率是 7%,提供退款的展位 1.5 万个,那么这一促销计划的实施及退款费用总共达 7.5 万美元。(每种促销的让利率是基于过去的经验和提供的优惠条件估计出来的)。另外一种方式是通过发行量 1000 万的星期日报纸独立插页(free-standing inserts)分发价值 25 美分的赠券。(独立插页是一个或多个生产商的广告,通常是彩色印刷,包括赠券在内,附在报纸或杂志中发送)。如果按 2.5% 的让利率,这种促销方式的策划、分送和赠券总费用估计达 136500 美元。

管理咨询公司 GFM 还建议了一种针对初次订货(opening order)的促销策略,以鼓励零售商设置公司展示货架。他们注意到,对食品店和药店来说,新产品初次订货打折 20% 是常见的。此外,GFM 还提出一种广告折让促销:如证实了零售商在其广告中突出介绍了欧得依特牌袜子,辛普曼公司将按初次订货量的一定百分比返还零售客户。咨询顾问估计,5% 的广告折让将因 55% 的零售商发出初次订货单而得到补偿。他们还进一

<sup>①</sup> GFM 认为按 CU 主管们为欧得依特袜子订的价格,周转速度将是稳定的。他们还预言食品店的周转次数会比药品杂货店的高。

步注意到,除了引入阶段,在接下去的交易中,公司也应时常提供相似的交易折扣和广告奖励政策。

## 结 论

到 1980 年 3 月,在欧得依特计划的研究上,辛普曼联合公司已投入了超过 10 万美元的咨询和市场营销研究费用,外加管理人员花费的大量时间。现在,管理者必须决定是否采纳 GFM 的市场营销计划,是否推出这一新产品,以及是否将两年内在零售店设立 1.5 万个货架作为目标。

附表 4-5-1 焦点小组访问结果

---

一般购买模式

少兴趣。

低品牌认知度。

未计划购买。

开学时较多购买。

欧得依特牌袜子概念

袜子臭味是洗涤解决的问题。

全面的、积极的反应。

高比例购买意图。

愿为除臭特性多付钱。

关心反复洗涤是否还能保持全天防脚臭。

包装偏好。

喜欢能让顾客感觉到产品的包装。

以为塑料袋包装的袜子质量相当差。

---

附表 4-5-2 现场随机采访结果

	各种类型的购买兴趣 <sup>a</sup>																
	24 吋筒袜			18 吋筒袜			运动半短袜			休闲半短袜							
	1L	1H	3H	1L	1H	3H	1L	1H	3L	1L	1H	3L	1L	1H	3L	3H	
一定买 <sup>b</sup>	18%	13%	13%	11%	5%	10%	10%	5%	9%	9%	19%	9%	10%	22%	25%	24%	25%
不能买	22	13	21	23	27	21	18	27	24	19	23	20	25	28	29	30	30
不一定	18	7	13	12	14	14	13	10	10	13	14	15	8	10	14	7	7
可能买	14	21	19	23	20	15	24	15	17	17	20	14	12	8	10	10	10
一定不买	28	44	34	30	34	40	35	43	40	33	34	41	34	28	22	22	27

a. 基于 150 位被采访者。

b. 指 150 位回答者中 18% 选择在低价位时买一双。

注：1L = 一双低价，1H = 一双高价，2L = 3 双低价，3H = 3 双高价。

附表 4-5-3 购买欧得依袜子可能性

基数 <sup>a</sup>	半短袜									价位								
	24 吋筒袜			18 吋筒袜			运动袜			半短袜			1 双			3 双		
	(185)	(60)	(43%)	(22)	(45%)	(34)	(42%)	(69)	(29%)	(53)	(42%)	(42)	(31%)	(48)	(33%)			
一定买	38%	44	47	27	23	5	6	1	4	5	—	2	—	—	—			
可能买	44	7	7	23	15	15	16	16	13	13	10	19	13	48	50			
不一定	14	3	3	5	5	6	6	1	4	4	5	—	—	—	—			
可能不买	3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—			
一定不买	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—			

a. 基于 4 周消费者家庭使用试验。

附表 4-5-4 辛普曼公司(CU)与科姆比公司专利使用协议概要

辛普曼公司接受在美国、加拿大、墨西哥市场上独家使用科姆比公司欧得依特品牌和与袜子相关产品的销售权,只要该产品达到规定的质量标准。

CU 承诺尽最大努力做好欧得依特袜子的销售。1980 年 1~12 月为试销期。在这期间,科姆比公司的专利费 6 万美元。从 1981 年 1 月起,辛普森公司将该品牌袜子净销售的 5%。作为专利权使用费付与科姆比公司。

CU 须使欧得依特牌袜子头 4 年的净销售额持续增长,并在以后各年中达到第 4 年的销售目标。

CU 自有品牌的袜子上可以打上欧得依特的商标,只要这些袜子达到要求的质量标准。

所有关于欧得依特袜子的广告和促销材料在采用之前都得经过科姆比公司书面同意。欧得依特商标应被显著地展示在所有广告上,正如现在为欧得依特鞋垫所做的那样。

如果欧得依特袜子的销售对鞋垫的销售有消极影响,科姆比公司有权在 1980 年期间中止本协议,发生这种情况时,科姆比公司将退回 CU 为市场试销所付的专利费。

附表 4-5-5 定价和成本结构

	男袜		男童袜		运动袜		休闲袜	
	80%棉,15%尼龙,5%弹性材料		80%棉,15%尼龙,5%弹性纤维		85%棉,15%尼龙		75%腈纶,25%尼龙	
	包	打	包	打	包	打	包	打
零售价	6.49 美元	25.96 美元	5.99 美元	23.96 美元	5.49 美元	21.96 美元	5.99 美元	23.96 美元
出厂价(美元)	3.57	14.27	3.29	13.18	3.02	12.07	3.29	13.18
商业加价(美元)	2.92	11.69	2.70	10.78	2.47	9.89	2.70	10.78
商业加价(%)	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
成本(美元)	2.23	8.92	1.89	7.57	1.78	7.11	1.94	7.76
毛利(美元)	1.34	5.35	1.40	5.61	1.24	4.96	1.35	5.42
毛利率(%)	37.5%	37.5%	42.6%	42.6%	41%	41%	41.0%	41.1%

注：所有袜子都按3双一包装,24包为1件。4种类型平均每包核算零售价6.00美元,生产商出厂价3.30美元,商业加价2.70美元,成本2.00美元,毛利1.30美元。

附表 4-5-6 为欧得依特设计的电视商业广告概要

画面	声音
一主持人在一家体育用品商店里。他一只手拿着一只老式帆布运动鞋,另一只手拿着一双毛线袜。	还记得只有这种运动鞋和这种袜子的时代吗?你认为运动鞋已经发生变化了吗?袜子也真的经历了巨大变化。
他指向一漂亮的运动鞋货架。	看,新式欧得依特牌除臭袜。
他走过运动设施,走向欧得依特袜子的货架。	这就是——欧得依特牌袜子。它们是棉制的……
他从货架上取一些袜子。	不会变形。
他压紧袜子,特写。	而最大的不同在,欧得依特牌袜子经过特别处理,能控制袜子和脚的臭味,保持清新。
然后伸展袜子。	那意味着新鲜的食品篮……
指点经特殊处理的标记,特写。	更清新的锁具……
主持人打开一布制篮子,嗅一嗅。	及更清新的运动鞋。
打开一扇锁着的门,嗅一嗅。	欧得依特袜子将全年保持它们的舒适和清新……保证
他在一双运动鞋里放上一双欧得依特袜子。	来一双吧,舒适的欧得依特牌除臭袜子。
他举起一双欧得依特袜子,向保安人员打招呼。	
将袜子放回货架。	

## 案例 5-3

### 莫瑞希尔公司

莫瑞希尔公司(Murrayhill, Inc.)总裁吉福特·戴维斯(C. Gifford Davis),一位高档男鞋私人制造商,仔细地研究了公司1986年的销售预测报告,发现公司现在所面临的问题同过去10年相比,有了很大的不同。20世纪70年代期间,因为公司零售客户经历着基本结构的变化,莫瑞希尔公司的销售量有所下降。两位数的通货膨胀率导致零售业从全价商店向折价商店转移,从而减少了对莫瑞希尔公司顾客的服务。公司传统的零售客户面临着激烈的竞争,而公司全部依靠非专卖零售分销商<sup>①</sup>导致了工厂生产能力过剩,这使单位产品的成本增加而且降低了公司的利润。后来公司通过目录销售(catalog sales),即专卖的直接邮寄分销方式,以及供应广泛类型的产品已解决了这一问题,还使莫瑞希尔公司能够开发国内外竞争对手较少涉及的细分市场。事实上,从1983年到1985年,传统零售销售业务的加强以及直接邮寄目录销售的快速增长,给戴维斯提出了另外一个难题:在公司仅有的工厂生产能力接近极限的情况下,如何控制莫瑞希尔公司的增长?

行政副总裁爱德华·威尔逊重新考虑了公司所面临的选择。最合逻辑的做法是扩充生产能力,但威尔逊知道熟练的技术工人难以找到,而训练一个生手又将花费高昂的费用。莫瑞希尔公司可以签订委托生产合同或买下一家国内小厂进行生产,但在上述任何一种情况下,要将工人训练到能够熟练掌握复杂的搭接缝结构制鞋工艺,都要花费两年的时间。其他方案包括进一步提高产品价格;或分别在零售和直接营销,或在两个分销渠道中同时限制分销。

对于林恩鞋部的经理,也是莫瑞希尔公司直接邮寄目录销售的运作者克利斯托弗·希尔来说,这种情况也具有讽刺意味。他推行目录销售的目的是为了在获利条件下满足工厂过剩的生产能力,而且这一目标已经实现。然而林恩鞋部的发展速度超过了预期水平。既然生产能力过剩已经不再是个问题,现在要争论的则是应使多大力气促进林恩鞋部业务的发展,以及应按多少比率将莫瑞希尔公司惟一工厂生产的鞋分配给林恩鞋部和莫瑞希尔公司的非专卖零售客户。

## 公司的背景

托马斯·莫瑞(Thomas Murray)和米歇尔·希尔(Mitchell Hill)于1926年在马萨诸塞州的林恩市(Lynn)开始制造男士礼服鞋(dress shoes)。1930年,他们组成莫瑞希尔联合公司。纵观其历史,莫瑞希尔公司始终保持了生产高品质和高舒适度产品的声誉。1933年莫瑞希尔公司开发的特殊轮廓鞋底模型是保持这一声誉所必不可少的条件,这一概念基于对按脚印形状制成的鞋底舒适且具有矫形好处的认识。此外,莫瑞希尔公司还使用了昂贵的生产工艺——固特异搭接缝结构(goodyear welt construction)<sup>②</sup>,把鞋面和鞋底牢固地连在一起,确保产品经久耐用。

由于在产品的原材料和结构上保证了顾客舒适,并坚持了高质量标准,公司建起了高度的顾客忠诚度,从而保持了顾客对莫瑞希尔牌鞋的需求,帮助公司度过经济衰退期。保证高质量意味着1985年每一双莫瑞希尔牌鞋都要经过100多道工序和20次正规检验,制造每双鞋都要花费整一个月的时间。公司生产与技术发展保持了同步,但仍是劳动密集型产业。此外,许多生产工序要求具有一定技术和经验的工人,在20世纪80年代,他们日益难以取代。

尽管存在市场压力,莫瑞希尔公司依然保持盈利,甚至在70年代末期建立了直接邮寄目录销售渠道,使分

注:本案例由梅莱妮·D. 斯彭瑟(Melanie D. Spencer)研究助理在约翰·A. 昆奇教授指导下完成。

① 非专卖零售商不属于任何一家生产商,并且经营多种品牌的产品。

② 固特异搭接缝结构(Goodyear welt construction)是一种高成本和费时的工艺,是把皮条或革条缝于鞋底内的槽内,使鞋的上部分与鞋底紧连在一起。革条在鞋的前部提供侧面支撑,使鞋保持形状。这是一种耐穿的高级鞋。

销售渠道多样化。1985年,公司创造的税前营运利润为销售额2700万美元的9%。

## 制鞋行业的发展

从1900年直到40年代,在美国东北的新英格兰地区大约有400家制鞋商,到1985年,只有10%得以幸存。制鞋行业的劳动密集性使其易于受到低价进口产品的冲击。

莫瑞希尔公司通过生产一贯的高品质产品而得以幸存,因为这些产品难以仿造,仍能吸引一狭窄细分市场一小部分人付较高价来购买。由于款式已成为男鞋购买中更为重要的要素以及休闲鞋变得更为流行,公司扩大产品线包括了几种时髦和轻便款式鞋,当然,这些产品仍保持了著名的莫瑞希尔牌鞋的高品质。尽管如此,莫瑞希尔公司仍然面对着一些国内竞争者和进口产品持续不断的价格竞争。

1985年,人们认为高档品牌男鞋的市场价格大约在75美元左右或更高一些。莫瑞希尔公司、约翰逊—墨菲公司(Johnson & Murphy)、E. T. 怀特公司(E. T. Wright & Company)、埃伦·埃德蒙兹公司(Allen Edmonds)和弗勒什姆公司(Florsheim)是国内生产高档鞋的主要厂家。因为像莫瑞希尔公司这样的私营企业如此之多,所以各公司在行业中的市场占有率难以测量。另外,因为各自的分销渠道不同,这些公司并不总是在直接竞争。

埃伦·埃德蒙兹公司和E. T. 怀特公司被认为是莫瑞希尔公司在国内最强有力的竞争者,据估计这两家公司的市场占有率各约8%,莫瑞希尔公司的国内市场占有率大约为12%。总部设在威斯康辛州的埃伦·埃德蒙兹公司主要依靠非专卖商店分销,它的广告规模相当大,支出在100万美元到200万美元之间,其中大部分费用用来提高其品牌的顾客认知度。埃伦·埃德蒙兹公司也经营少量直接邮寄目录销售业务,其主要花费由公司零售部门控制。总部设在马萨诸塞州的E. T. 怀特公司则大量开展直接邮购业务,并且像莫瑞希尔公司一样,依靠非专卖分销渠道销售商品。另一方面,约翰逊—墨菲公司开设了专卖店并试着通过邮购销售男女高档鞋。弗勒什姆公司的产品线包括各种价位的产品,其中也有适用高档市场的高档品,该公司的市场占有率为18%,并拥有非专卖和专卖两类零售分销渠道,显然是莫瑞希尔公司最强有力的竞争对手。汉诺威公司(Hanover)作为一家中等价位鞋产品的生产商,也十分注意它的直接分销系统。这家公司拥有100家以上的零售专卖店,并成功地开展了邮购业务,而且为J. C. 彭妮、西尔斯这类大型百货公司生产自有品牌的鞋类产品。

进口鞋占有美国高档男鞋销售量的50%,占整个男鞋市场的77%。1975年之前,巴利(Bally)是这一市场中进口产品的主导品牌和最强有力的竞争者,在那时,它的市场占有率接近25%。到1985年为止,其他的进口品牌包括贝克·本杰斯(Baker Benjes)、可乐·汉恩(Cole Hahn)、法勒加莫(Ferragamo)、布鲁诺·马格利(Bruno Magli)和丘奇斯(Church's)。然而,进口产品同国产的高档品牌相比有所不同,大多重量更轻盈,设计上更受追求时髦顾客的欢迎。

## 鞋业零售业务

直到1979年,莫瑞希尔公司主要的分销渠道是全美大约450家非专卖零售商组成的经销网络,它们中大部分也销售其他品牌的高档男鞋。莫瑞希尔公司以建议销售价的50%左右将产品批发给零售商,一般在2月和8月宣布提价。公司不为零售客户提供数量折扣。

因为生产高质量的男礼服鞋需要训练有素的技术工人及特殊的设备,所以纵观其历史,莫瑞希尔的全部产品都是由公司位于马萨诸塞州林恩市的工厂生产的。70年代,由于顾客对男鞋偏好的转变以及时髦变得越来越重要,莫瑞希尔公司开始同外部的生产厂家签约,生产符合公司质量标准与规格特征的休闲鞋,以便增加年轻顾客对莫瑞希尔牌产品的忠诚度。莫瑞希尔公司的经理们称这种类型的产品为“外部鞋”,而那些在林恩工厂生产的产品则称为“内部鞋”。1985年,莫瑞希尔公司对零售商的平均售价为:每双“内部鞋”52美元,每双“外部鞋”34美元,而每双“内部鞋”的可变生产成本是40美元,每双“外部鞋”的平均成本是28美元。

莫瑞希尔公司共经销大约160款“内部鞋”和56款“外部鞋”。因为每款鞋都有80种尺寸规格,所以莫瑞希尔公司经营的品种规格(SKUS)总数大约为17280种,库存超过64000双。在销售计划的基础上,每一款鞋的内部和外部生产计划都提前制定。公司很少为某一个特殊的零售客户生产“订制产品”(按某一零售商要求的规格生产,不包括在常规生产线中的产品类型)。

莫瑞希尔公司有 16 位销售人员,每位被派往一个地理区域,负责向本区域内的零售商推销并提供服务。作为一种增加顾客数量和销售量的方式,销售人员在每年春季和秋季开始的时候进行“展销”,展销包括在零售商店中的推销讲解,由莫瑞希尔公司的推销人员向顾客展示和介绍公司的全部产品。展销期间,每双莫瑞希尔牌鞋向顾客优惠 10 美元,零售商将承担这笔促销费用。而在展销期间为刺激客流量而做广告的费用,则由莫瑞希尔公司和零售商分担。莫瑞希尔公司的销售人员将花时间去向零售商店售货员和顾客介绍莫瑞希尔鞋的质量和舒适性。公司管理人员相信,如果顾客明白高档鞋的特点和好处,他们可能会购买高价名牌产品。零售店售货员经常因认为穿着随便的顾客不会购买价格昂贵的高品质鞋而丧失销售机会,莫瑞希尔公司的目标之一就是促使零售店售货员尽力向每一位顾客推销莫瑞希尔鞋。对一些莫瑞希尔公司的零售商来说,每年销售量的近 30% 是在春季和秋季展销期间实现的。

莫瑞希尔公司的管理人员跟踪每一款产品的销售,如果某一种特殊款式的鞋销售减慢,管理人员可能选择仅仅补充中等尺寸的鞋,以确保这种类型的鞋在被淘汰或停产之前,只生产该款式最大众化的尺寸。现有的零售商客户可以按正常批发价 30% 的折扣购买将要淘汰的产品。每年公司向零售客户分送两次将要淘汰的产品目录。零售商们为增加单位产品的毛利,努力以全价销售这些产品,然后,如果必要的话,再降价销售。每年要淘汰的莫瑞希尔鞋的销量约 5500 ~ 6500 双。

莫瑞希尔公司传统的零售渠道包括百货公司、服装商店、家庭鞋店和男士鞋店。70 年代的经济状况导致莫瑞希尔公司零售客户组合改变,1978 年 ~ 1979 年以及 1984 年 ~ 1985 年的渠道组合及各种类型零售商的销售量如附表(5-3-1)所示。在这两个时期之间,服装商店和百货公司的销售量急剧下降,莫瑞希尔公司失去了一些零售客户,其他商店也减少了订货量。然而,折扣专业鞋商店变得越来越重要,其销售量的百分比从 13.9% 增加到 33.1%。莫瑞希尔公司也变得日益依靠于一家大型东海岸连锁商店——哈特威尔公司(Hartwell),它在总销售量中占有相当大的比例。

作为对失去一些零售客户的反应的一部分,莫瑞希尔公司制订了一个吸引其他零售客户的计划:每一个新的零售商如果购买不少于 150 双莫瑞希尔牌鞋,可以延期 30 天付款,并且在今后的五个月中每月只需付 20%,而一个精明的商人能够在第一张付款单到期之前就卖出 150 双鞋。在这一政策激励下,1984 年公司增加了 40 家新零售客户。

## 零售分销的问题

莫瑞希尔公司的选择性分销系统在 70 年代早期运行良好,但是随着 1973 年的经济衰退,零售贸易开始经历变化。顾客有限的购买力使他们更具价格敏感性和价值意识,而且,由于在此期间销量下降,零售商受到减少存货费用的压力。高存货、低周转的定单,特别是顶尖级产品的定单被减少或取消。因为鞋的型号众多,商店不得不保持存货以保证能向任何一位顾客提供适合其尺寸的鞋,所以,一些商店减少了它们经营的品种。与中等价鞋每年 3 次的周转速度相比,莫瑞希尔及其他一些高档品牌,如约翰逊-墨菲、E. T. 怀特等仅达到每年 1.7 次的零售周转速度。

1975 年左右,传统的全价零售商店处于日益增长的压力之下。顾客的购买趋势、经济不景气以及通货膨胀的影响,为折价零售业的出现奠定了基础。折价零售商主要以低于建议零售价的价格出售鞋和衣物,并通过取消昂贵的附属设施和货架,在低租金地区开设商店,将人员减至最少以降低成本。结果是形成一种“仓储”风气——省钱购买的观念变得越来越流行。对莫瑞希尔公司来说,许多折价零售商因为缺少顾客服务不具吸引力,经理们认为顾客服务对促进高档鞋的销售非常重要。一些经理人员还认为将莫瑞希尔牌鞋给折价商店经销将导致对零售价格的侵蚀,从而危害与全价商店的关系,而且,可能会迫使莫瑞希尔公司降低批发价。然而,折价零售的发展使莫瑞希尔公司确信其不得不与这类商店做生意。但是,它仅选那些能拥有大量存货并提供良好仓储服务的折价商店做生意。

部分由于人口分布的变化和折扣商店的竞争,许多百货公司将生意从城市中心商业区扩展至郊区。由于高档男鞋最主要目标顾客的商务人士仍然留在城中商业区,所以优质男鞋业务没有跟着迁至郊区,结果,高档男鞋在百货商店的销售量中降到较次要的地位。

70年代后期,零售商的经济压力及来自折扣商的激烈竞争,使莫瑞希尔公司的销量下滑,附表(5-3-2)列举了整个70年代的销售趋势。由于传统零售商店顾客销售量下降,没有雄厚资金实力的零售商被迫取消莫瑞希尔一类低周转率产品的经营,莫瑞希尔公司失去了一些零售客户。管理人员对公司仅仅依赖非专卖性零售分销变得担心起来。

来自其他生产厂商的竞争使零售商的问题更为恶化。一些鞋业公司采取“交易特权”的方式鼓励零售商订更多的货,即允许零售商可以用未卖出的产品交换新的库存产品,从而由生产商来承担零售的风险。莫瑞希尔公司拒绝采取这种策略,尽管这种方式可在短时间内提高销量,但生产计划将难以预先安排,而且被返回的鞋很可能将不得不折价销售,因此损害公司的盈利能力。莫瑞希尔公司的经理们还认为,这一政策将导致零售商较少关心他或她所订购商品的尺寸和组合性。一位经理指出:“我个人认为,零售商必须对销售负责,如果我们发运出创纪录数量的鞋,只是为了让他们在以后一点点退回,那么我们很快就不要再做生意了。”少数零售客户因为莫瑞希尔公司的坚持而终止了订货。管理层则认为这使自己的分销网络更强大。但是70年代销售量的下降导致了工厂生产能力利用不足。到1978年,工厂运转仅达到其能力的80%。

莫瑞希尔公司的经理们考虑了几种提高销售量的备选方案。一是开设专卖零售商店,公司在分销上能保持绝对的控制权。但因为投资成本大,缺乏零售经验,以及专卖零售商店也会面临困扰其他零售商相同的问题,这一选择被否决了。

另一种选择是生产女鞋。因为大部分的男子服装是由妇女购买的,所以主张这一选择的公司经理们相信妇女早已熟悉莫瑞希尔牌产品。女鞋产品将能较为容易地保持莫瑞希尔公司男鞋产品一贯的质量与舒适,但是女鞋的样式受时尚影响,并且随着每个季节的变化而改变。当一个制鞋工人刚刚学会如何熟练的制作一种款式时,这种款式却马上要改变或淘汰,因此生产的经济效益难以确认。此外,莫瑞希尔公司人员几乎没有生产或销售女鞋产品的经验,这些问题导致管理人员另作选择。

## 直接分销

70年代中期,吉福特·戴维斯接到一个女鞋直销商的电话,他对将他的生意扩展到销售男鞋非常有兴趣,并建议在他的直销商品目录中包括几种莫瑞希尔牌产品。莫瑞希尔公司曾接到顾客的抱怨说无法在零售商店选到合适的鞋子。戴维斯得出结论,增加一种直接分销系统既有助于保住顾客又能够利用工厂过剩的生产能力,而对正常营运只有很少的风险。莫瑞希尔公司接受了这一建议。

当几个月之后产品直销目录公布时,莫瑞希尔公司的经理们失望了。为了提高毛利,直销商为莫瑞希尔牌鞋定的价格远高于它们的零售价。直销目录产品款式贫乏,而且顾客抱怨定单中缺少服务。戴维斯对这一冒险获得成功几乎不报希望,但直销目录却卖出了几百双莫瑞希尔鞋。

因此,管理人员决定继续探索这一分销渠道,配以适当的陈列和优良的服务。公司的经理们认为直接邮寄目录销售至少能够减缓生产能力过剩的问题。为控制目录销售的运作,莫瑞希尔公司没有继续最初的目录销售方式,而是聘请了两个顾问实验专卖直接邮寄目录销售。1977年1月,莫瑞希尔公司在《华尔街日报》上刊登了第一个广告,介绍莫瑞希尔牌鞋,并为那些有兴趣接受莫瑞希尔牌男鞋目录的顾客提供了一种索要方式。这则广告的费用大约是2400美元,在它刊出之后的当年,有1120人索要目录,并且卖出了585双鞋。

80年代早期,通过邮寄订货目录直接销售成为一种越来越重要的分销方式,涉及的种类繁多,从特殊食品到野营设备。由于汽油价格上升及双职工家庭没有多少时间去商店购物,通过销售目录购物变得更加大众化,成为一种方便、经济的选择。许多行业分析家相信以高品质的户外服装及装备为特色的比恩公司(L. L. Bean)成功的目录销售,培养了顾客通过邮寄购买商品的习惯。

鞋的直接邮购始于19世纪。西尔斯公司和斯派高公司(Spiegel)都曾通过商品目录销售它们的鞋类产品。到1985年,斯派高公司仍通过它的商品目录销售高档男鞋,包括诸如巴利和约翰逊—墨菲这类品牌。汉诺威公司、怀特公司和莫瑞希尔公司属于少数几家进行专卖目录销售并获得成功的生产商。

1985年,7家主要公司通过直接邮购出售高档男鞋的情况大致如表5-3-1所示:

表5-3-1

邮寄销售目录公司	品 牌	估计销售量
斯派高公司	约翰逊-墨菲、巴利	150 000
莫瑞希尔公司	莫瑞希尔	110 000
E. T. 怀特公司	怀特	40 000
诺姆·汤普森公司	埃伦·埃德蒙斯、巴利、约翰逊-墨菲	35 000
汉诺威公司	汉诺威、波斯特尼亚	20 000
卢克斯·里热公司 (Luxury Leather)	奈特李顿	15 000
布鲁克斯兄弟公司 (Brooks Brothers)	布鲁克斯的自有品牌	15 000
总 计		385 000

一些经理怀疑汉诺威公司是否与莫瑞希尔公司直接竞争,因为它的鞋主要处于较低价位上。除所列的7家主要公司之外,其他直接邮寄销售商,例如比恩公司,也通过邮购销售低价鞋。

## 直接邮购经营

莫瑞希尔公司将它的目录销售组织命名为林恩鞋部。考虑到零售客户对此新业务可能出现的反应,因此,尽管销售目录的读者清楚推销的是莫瑞希尔牌鞋,但目录中并没有莫瑞希尔公司的名称。林恩鞋部以同莫瑞希尔公司的零售客户相同的转卖价格“购入”鞋子。

1982年之前,林恩鞋部以一种简单的方式经营目录邮购业务,在诸如《华尔街日报》、《史密斯苏尼》、《新英格兰人》和兄弟会杂志这类莫瑞希尔公司的潜在客户可能阅读的杂志和报纸上刊登广告。对这些广告带来的一次询问,莫瑞希尔公司在一年之内发出七本邮寄目录。鞋的类型随着季节而变化,每次邮寄目录中的促销条款也有所不同。几乎全部广告预算都用于引发对目录邮寄品的询问。目录销售开支的一半用于印制商品销售目录和邮寄它们。促销方式大多是降低产品的价格,但也有一些提供奖励,例如随同购买赠送一套护鞋工具。

林恩鞋部近3年的主要目标是重新获得失去的零售份额。然而,随着目录销售业务的发展,莫瑞希尔公司的经理们发现目录销售业务对那些特殊的顾客变得非常重要,他们通常需要特殊尺寸的鞋,比如瘦型或宽型。为控制成本,零售商被迫降低库存,主要储备常规尺寸的产品,这就使非大众尺寸的产品难以买到。莫瑞希尔公司将它的目录销售业务扩展到提供了这些边缘尺寸的鞋。到1985年为止,目录销售业务中接近一半的销售量是那些零售商店中通常没有的型号的鞋。而且对要列入销售目录的任何产品来说,能购得特殊型号成为一个前提条件。

公司目标的变化使林恩鞋部提供的商品还发生了其他改变。70年代后期,顾客的生活方式更加休闲,特别是在年轻顾客中休闲鞋更为流行。莫瑞希尔公司增加了产品款式,包括了轻便礼服鞋和休闲鞋。因目录销售业务的一个主要目的是为那些不去销售莫瑞希尔鞋的零售店的顾客提供一种供货来源,所以最初的顾客主要由年长的、富裕的男士组成。调查结果证明了这一点。随着目录销售业务变得越来越成功,莫瑞希尔公司的经理们在把休闲鞋包括进销售目录的同时,看到了一个增加林恩鞋部顾客群的机会。这种变化始于1982年。到1985年,林恩鞋部近60%的产品已是由新顾客购买,他们在第一次通过销售目录订购之前,从未买过莫瑞希尔牌鞋。其中,外部生产的休闲鞋是莫瑞希尔公司和林恩鞋部增长最快的产品。

目录销售这一冒险生意的成功远远超过了预期:第一年之后,年销售增长超过25%。到1982年,因目录销售业务的发展,需要一位专职经理进行管理,戴维斯聘用了克里斯托弗·希尔。

1984年,林恩鞋部又进一步扩展了它直接邮寄销售目录客户的来源。广告继续在公司目标顾客能够看到的公众读物上刊登,同时还购买曾通过邮寄购买过产品的顾客名单。由于广告费变得越来越昂贵,购买名单提供了另一种更经济的获得潜在顾客资料的方法。到1985年,在林恩鞋部全部481,000美元的广告预算中,

希尔估计大约 85% 用于版面费,15% 用在于购买直接邮购顾客名单。<sup>①</sup>

此外,希尔认为邮寄目录需用更加集中的方法招揽生意。1982 年,莫瑞希尔公司设立了一个连续邮寄的系统,即每个月邮寄一份目录,目的是说服可能的顾客购买销售目录中的货物。因为连续邮寄是由顾客询问开始,而询问可能在任何时间发生,所以林恩鞋部在每一个月中都能向 7 种不同的顾客群邮寄 7 种不同的目录。每一个后继的邮寄目录都为潜在顾客提供一个更有竞争力的价格,从而鼓励其购买莫瑞希尔牌鞋。一旦顾客购买,连续的促销邮寄将终止,顾客的姓名被列入保留目录邮寄名单中。

全部 7 种促销目录中,除了最后一种之外,都有 40 页长,包括一篇制鞋历史简介、一封林恩鞋部营销经理写的信和莫瑞希尔公司令人满意的无条件担保。中间的 32 页目录每 6 个月换一次,8 页封皮每 60 天换一次。通常,每个目录中包括 80 种类型的鞋,分为三组:52 种内部生产的鞋,可以零售;12 种内部鞋,仅通过目录销售;16 种由莫瑞希尔公司签约其他厂商生产的休闲鞋,只能通过销售目录才买得到。零售客户在有特殊要求的情况下,可以购买销售目录独家代理的鞋类产品,但要支付标准的加价,而不管这种类型的产品是否在销售目录中进行促销。销售目录的产品售价略高于建议零售价,从而弥补在目录邮寄过程中可能的价格增加。在销售目录中,批发商和邮寄目录销售的鞋都没有促销,以确保零售商不会降低售价。销售目录中提供的所有促销都有一个截止期,以促使顾客做出购买决策,否则可能会拖延下去。如果一个新顾客在截止期后很短时间内订货,这一优惠也可破例。附表(5-3-3)描述和总结了每一销售目录促销的顾客购买率。

邮寄目录 1:第一种邮购试图通过劝说而不是价格促销来刺激购买。每一位购买两双莫瑞希尔牌鞋的顾客将得到两双开司米袜子,只要另付 2 美元的处置费就可以得到价值 10 美元的袜子。大约 2.8% 的收到销售目录的顾客购买了鞋,平均订货数量是 1.45 双。

邮寄目录 2:从第二种销售目录开始了价格促销。通过此销售目录购买的每一双鞋可以便宜 15 美元,如果订购两双,可以再便宜 15 美元。令人吃惊的是这种促销方式的作用很小,签订单的比率仅为 2.5%,平均订货数量是 1.45 双。在以后的邮寄销售目录中,对每一双全价鞋,15 美元成为一种标准的促销折让。

邮寄目录 3:第三种邮寄目录以较低的价格提供特殊款式的产品,并在封面上刊出。一种并不向零售商提供的,内部生产的带有传统鞋带的礼服鞋以低于正常价格 35% 的价格出售,另一种内部生产的鞋也进行了促销。5 种外部生产的休闲鞋,生产成本在 28 美元上下,售价为 55 美元。当这种连续邮寄目录销售首次采用时,只提供礼服鞋,订购率大约是 3%,增加了休闲鞋之后,订购率上升到 6.2%。

邮寄目录 4:第四种邮寄目录的促销方式与第三种相似。六种礼服鞋被重点介绍,给予一定折扣,目录封面上显著介绍了一种内部生产的礼服鞋和一种外部生产的休闲鞋。购买每双全价鞋优惠 15 美元,另外支付 2 美元处置费,即可得到一套价值 4 美元的给鞋上光的工具。每购买两双鞋可以免费得到一个价值 8 美元的皮夹。皮夹并不被认为是刺激销售的有效手段,25% 的订货顾客接受这一优惠条款。收到第四种邮寄目录的顾客中大约 4.3% 订购了莫瑞希尔牌鞋。

邮寄目录 5:这种目录的封面上介绍了四款折价礼服鞋,价格从 149 美元降到 99 美元。三种休闲鞋仅在目录销售内促销,其中一款价格非常低,仅 49 美元。封面没有高折扣的休闲鞋,希尔相信这是订购率仅为 2.4% 的原因。

邮寄目录 6:第六种邮寄目录对内部生产的礼服鞋给予较大的降价优惠,原价 149 美元的四款产品售价 89 美元。7 种外部生产的休闲鞋以 59 美元的价格进行促销。这种目录的平均订购率稍稍高于 3.6%。

邮寄目录 7:第七种邮寄目录不包括 32 页中心部分,目的是专门介绍林恩鞋部。目录中所有的鞋都是以半价或更低的价格出售,一些休闲鞋的价格甚至低到 49 美元。这种目录的订购率是 7.9%。

对邮寄目录的全部购买反应率是 4.1%。通过这些邮寄目录销售的内部鞋的平均价格为 88 美元,外部鞋的平均价格为 60 美元。在开展邮寄目录销售业务的早期,一半的购买反应是通过电话而另一半是通过邮寄收到的。到后期这一比例发生变化,35% 通过电话,65% 通过邮寄。在所购买的全部产品中,80% 是促销鞋。在

<sup>①</sup> 1985 年,莫瑞希尔公司为莫瑞希尔牌鞋支出另外 340,000 美元印刷广告费,但并不打算为林恩鞋部创造更多的咨询业务。

按建议价购买的全部鞋中,内部鞋占 2/3。如果一位发出询问的顾客在收到第七种邮寄目录后仍未购买,林恩鞋部将寄出一封“暂停”信,通知顾客除非他返回一张附卡(enclosed card),否则将不再向其邮寄销售目录。从整体上看,接到连续七种邮寄目录之后的订购率接近 15%,这非常接近最初的询问率。希尔认为这样高的购买反应率是由于冲动购买,以及许多顾客只是等到鞋穿破了才想起购买新鞋的缘故。

1985 年,每本目录的生产和邮寄成本是 50 美分,奖励成本总计 23 万美元,其中 88,000 美元由向顾客收取的处置费补偿。林恩鞋部还要为每个订单支付可变订单处理费 1.5 美元,递送费 1.75 美元。顾客为每个订单支付 3.5 美元处置和递送费。

判断一个邮寄目录是否成功不仅看最初的购买反应率,还要看重重复购买率,也就是根据所给予的邮寄销售目录再次购买莫瑞希尔鞋的顾客的比例。这种重复购买率在不同的邮寄目录上有所不同,最初的邮寄目录重复购买率高达 35%,最后的邮寄目录的重复购买率低至 11%。克里斯托弗·希尔这样解释莫瑞希尔公司的直接邮寄销售哲学:“我们销售一种如此高品质、舒适的鞋,所以我们拥有很高的顾客保持率。我们能够负担一项不赚也不亏的目录销售业务,用以吸引新的顾客,因为这些顾客有可能继续购买莫瑞希尔牌鞋。”

这种哲学是林恩鞋部保持邮寄销售业务的基础。一旦一位顾客在连续的销售目录中购买了莫瑞希尔公司的产品,他或她就被登记在保留目录邮寄的名单中。公司每隔 75 天向这些人邮寄一次销售目录,不是为吸引新顾客,而是为获得最大利润。1985 年,林恩鞋部共寄出 70 万份保留目录和 102 万份征订目录,二者之间有一定的相似性,即每种目录都有 40 页,其中包括保持不变的 32 页中心内容和每一期都改变的 8 页封面内容。然而保留目录中的价格促销给予的价格折扣不多,且通常包括 2 美元的手续费(handling charge)。销售目录中的商品随季节的变化而调整,例如一种春季的销售目录就偏重于白颜色的鞋。1985 年,林恩鞋部共录有 156,300 位保留顾客名单,典型的订购反应率是 5.9%,每张订单的平均订购数量是 1.2 双鞋,平均价格 111 美元。与之相比,一般订购目录的订购反应是每张订单平均 1.45 双,平均价格同为 111 美元。

在希尔的领导下,对保留目录邮寄销售进行了两种定价的测试。在第一种试验中,将保留目录中各款鞋的价格上调 10 美元,以检测莫瑞希尔公司顾客对价格的敏感性。结果是单位销量降低,而销售额增加。因此,希尔得知提高产品价格也许是一种在不降低销售额的前提下解决生产能力不足问题的方法。第二种试验是从目录名单中随机选取 10,000 名顾客分成四组,向他们邮寄一种测试用的销售目录。这种目录的特色鞋是一款由手工制作的特殊的进口皮鞋,该鞋用蜥蜴皮制成。莫瑞希尔公司以每双 89 美元的价格购入这种在压模鞋底等方面都符合公司生产特征的产品,分别以下述四种价格提供给四组顾客:

表 5-3-2

	第一组	第二组	第三组	第四组
价格(美元)	210	189	179	169
销售量(双)	58	212	220	383

林恩鞋部一贯拥有令人印象深刻的销售记录。附表(5-3-4)列举了从 1979 年到 1985 年的关键营业统计数字。1985 年,目录销售业务处理了 136,000 份咨询,比 1984 年超出 16,000 次,签了 83,050 张订单,售出 110,000 双鞋,有 20% 顾客的订购数量超过 1 双,来自保留目录邮寄销售的数量是 50,000 双。林恩鞋部的销售额占莫瑞希尔公司总销售额的 35%,销售量占工厂生产总量的 17%。附表(5-3-5)比较了 1981 年到 1985 年间,林恩鞋部的邮寄销售业务与莫瑞希尔公司批发销售业务的状况。早期计划解决了公司生产能力过剩的问题并为莫瑞希尔牌鞋开拓了新的市场。

## 存在的问题

1985 年,莫瑞希尔公司所属工厂的全部生产能力是每天 1,600 双鞋,全年 400,000 双。许多经理估计,如果生产能力许可的话,还能再多销售 30,000 双内部鞋。由于工厂生产能力有限,内部鞋销售量的进一步增长将对生产和顾客服务(即履行订单的及时性)都造成压力。在选择另外购买生产能力时,对获得工厂空间的可能性、设备和劳力资源的初步调查表明,这不是一个短期可行的方案。一些经理认为莫瑞希尔公司可以通过

与国内或国外的生产厂家组成合资公司来解决增加生产能力的问题,但这需要较长的运作时间,从短期看,不得不考虑其他控制公司增长的方法。主要有两种战略上的选择:一种是减缓林恩鞋部的发展,到1985年底,它拥有156,300位顾客,预计到1986年底,将有197,000位顾客;另一种选择是减少对零售客户的销量。

减缓林恩鞋部的发展引起了争论,目录销售为莫瑞希尔公司提供了一种由自己完全控制的分销方式。尽管可断言目录促销降低了单位产品利润,但希尔的试验证明促销带来的销量增加远远超过了弥补折扣成本,非促销项目的较高价格也抵消了促销项目的成本。因此,希尔认为直接销售能够比传统的销售渠道为公司带来更多的利润。尽管如此,在被考虑的四种解决方案中,仍有三种涉及到控制林恩鞋部的顾客数量。

方案1:林恩鞋部通过减少广告来减少顾客最初询问次数,但7种销售目录所提供的促销优惠不变。希尔认为这种方案最具有弹性,任何莫瑞希尔公司零售客户需求的减少,均可轻易通过增加邮寄销售业务的广告从而增加销量来弥补。希尔还认为促销必须保持连续性才能对吸引新顾客具有非常重要的作用。

方案2:提高销售价格或取消促销优惠,或二者同时进行,从而增加毛利、降低销量,广告费则保持不变。几位经理支持这一方案,他们认为林恩鞋部过多的价格促销导致与一部分公司零售客户的对立关系,并且有损公司高品质的声誉。在过去,提高价格也曾被有效的用于抑制需求量和提高利润。然而,对促销款式的定价试销的结果是销售单位量变动极小,虽然售出的无促销高价鞋与售出的促销鞋的比率增加了。

方案3:在销售目录中只包括较少类型的内部鞋。如果对零售客户的内部鞋销售量有任何减少,由于销售目录中内部鞋的种类也少了,它将难以弥补前者的下降。目录销售业务作为公司一种替代的分销渠道的效用将会降低。

方案4:一位经理建议,莫瑞希尔公司应为使林恩鞋部发展而牺牲批发业务。公司应不再增加新的零售客户,取消不赚钱的零售客户,增加对零售库存的要求,使产量有所富余以便考虑直接邮寄销售业务的发展。

降低零售业务的销量不是受欢迎的方案。大多数经理认为减少新客户方案能稍微缓解对生产能力的压力,同时不影响与已有零售商建立的关系。然而,这种对现有零售商重新配置的方案遭到了公司主管的强烈反对,他们声称将商品批发给零售商是莫瑞希尔公司所知道的最好的业务,大多数顾客将继续去商店购买鞋子。爱德华·威尔逊也担心这一较大销售分支的减少:“零售分销对于制鞋商的品牌认知度非常重要,没有零售商,顾客对莫瑞希尔牌鞋的了解将不会比一张纸上的图画多多少。”

到1985年底,莫瑞希尔公司的生产能力问题变得更为紧迫:积压的订单不断增加,公司的零售客户也因延迟交货而抱怨。在对行业和环境发展趋势的看法上,莫瑞希尔公司的经理们仍未能确定如何平衡批发业务和直接邮寄业务之间的关系,不能确定是否应该加强一方而削弱另一方。平衡的问题不仅仅是一个短期的挑战——它还是决定莫瑞希尔公司长期战略的中心问题。戴维斯认识到最晚在1986年初,将不得不执行一项控制公司增长的行动计划。

附表 5-3-1 重点零售客户的采购量

1978年9月~1979年8月		1984年9月~1985年8月	
商店	数量(双)	商店	数量(双)
哈特威尔公司	39 685	哈特威尔公司	54 550
折价商店		折价商店	
商店 1	9 522	商店 2	23 429
商店 2	8 728	商店 3	9 928
商店 3	5 870	商店 34	7 584
商店 4	3 570	商店 1	6 325
商店 5	1 645	商店 4	5 115
折价商店合计	29 335	商店 35	5 176
家庭鞋店		商店 36	3 792
商店 6	7 997	商店 5	2 722
商店 7	7 482	商店 37	2 363
商店 8	3 542	商店 38	1 915
商店 9	2 762	折价商店合计	68 349
商店 10	2 581	家庭鞋店	
商店 11	2 414	商店 6	7 242
商店 12	2 216	商店 39	3 698
商店 13	2 200	商店 10	2 502
商店 14	2 190	商店 9	2 459
商店 15	1 726	商店 14	2 163
商店 16	1 691	商店 40	1 923
家庭鞋店合计	36 801	商店 41	1 787
服装商店		商店 42	1 749
商店 17	12 512	商店 12	1 738
商店 18	8 566	商店 16	1 667
商店 19	6 339	商店 43	1 662
商店 20	3 347	家庭鞋店合计	28 590
商店 21	1 770	服装商店	
商店 22	1 661	商店 20	4 789
服装商店合计	34 195	商店 44	3 424
百货公司		服装商店合计	
商店 23	12 211	百货公司	
商店 24	4 933	商店 23	3 528
商店 25	3 480	商店 24	3 014
商店 26	2 976	商店 26	1 638
商店 27	2 934	百货公司合计	8 180

续表

1978年9月~1979年8月		1984年9月~1985年8月	
商店	数量(双)	商店	数量(双)
百货公司合计	26 534	男士鞋店	
男士鞋店		商店 28	11 110
商店 28	14 070	商店 29	10 254
商店 29	12 483	商店 30	6 202
商店 30	9 554	商店 31	3 424
商店 31	3 309	商店 32	3 013
商店 32	2 878	商店 33	2 418
商店 33	1 965	商店 45	1 907
男士鞋店合计	44 259	男士鞋店合计	38 328
各类商店总计	210 809	各类商店总计	206 210

附表 5-3-2 1970~1980 年的销售量和销售额

年份	销售量(双)	销售额(美元)	平均价格(美元)
1970	444 747	9 233 418	20.76
1971	481 875	10 326 280	21.43
1972	556 590	12 430 848	22.33
1973	572 806	14 400 942	25.14
1974	485 194	13 255 635	27.32
1975	471 755	13 517 534	28.65
1976	516 760	16 035 339	31.03
1977	443 149	15 015 605	33.88
1978	436 288	16 315 626	37.40
1979	376 318	16 288 598	43.28
1980	353 795	16 097 558	45.49

附表 5-3-3 林恩鞋业公司促销方式及其结果

邮 寄 时 间	1	2	3	4	5	6	7
	开 始	2 个月	4 个月	6 个月	8 个月	10 个月	12 个月
未售出种类	0	0	7	9	10	13	25
规定价格	0	每双鞋优惠 15 美元	每双鞋优惠 15 美元	每双鞋优惠 15 美元加上 光工具	每双鞋优惠 15 美元加上 光工具	每双鞋优惠 15 美元加上 光工具	每双鞋以半价 出售
购买两双	付 2 美元送 2 双开司米袜	15 美元优惠	付 2 美元送 2 双开司米袜	每两送一个 皮夹	15 美元优惠	15 美元优惠	没有优惠
购买反馈率	2.8%	2.5%	6.2%	4.3%	2.4%	3.6%	7.9%
平均订货价格(美元)	1.54	1.18	1.10	1.04	1.13	95	58
平均订货数量(双)	1.4	1.45	1.55	1.56	1.54	1.35	1.11
每双鞋售价(美元)	1.10	81	71	67	73	70	52
重复购买率	33%	26%	23%	21%	18%	25%	11%
1985 年商品损坏率							
规定价格的内部鞋	72%	68%	15%	12%	19%	12%	0%
促销价格的内部鞋	0%	0%	30%	41%	59%	57%	58%
内部鞋合计	72%	68%	45%	53%	78%	69%	58%
规定价格的外部鞋	28%	32%	5%	8%	8%	4%	0%
促销价格的外部鞋	0%	0%	50%	39%	14%	27%	42%
外部鞋合计	28%	32%	55%	47%	22%	31%	42%

注：因为每次邮寄的销售目录中的数据有所不同，此表中的数据有可能与其他基础数据不完全一致。

附表 5-3-4 林恩鞋业公司重点业务统计数据

(单位:000s)

	1979年	1980年	1981年	1982年	1983年	1984年	1985年
新顾客	6.4	16.0	17.6	19.2	25.6	25.6	45.9
尺寸名单	6.4	2.4	40.0	59.2	84.8	110.4	156.3
订单	4.8	20.8	27.2	40.0	56.0	67.2	84.42
重复购买率	14%	18%	24%	32%	36%	42%	46%
销售利润(美元)	445	1856	2864	4088	5570	7190	9120
每双内部鞋利润	8.0	24.0	33.6	40.0	52.0	57.6	70.0
每双外部鞋利润	0.0	0.0	0.0	8.0	14.4	28.8	40.0
总计	8.0	24.0	33.6	48.0	66.4	86.4	110.0
占总利润百分比	37%	47%	49%	47%	47%	53%	48%
非销售费用占销售额的百分比							
广告/原料	33	23	27	31	19	19	18
其他费用#	13	17	17	20	19	22	18
费用总计	46	40	44	51	38	41	36
贡献	-9	7	6	-5*	9	12	12

注:#包括莫瑞希尔公司超过适当比例的分配。

1982年,莫瑞希尔公司为寻找新顾客而在大众媒体上投了大量的广告费用,在以后的一些年中才获得回报。

附表 5-3-5 批发销售业务和目录销售业务的比较

年份	销售量(双)	内部鞋所占百分比	外部鞋所占百分比	批发销售业务所占百分比	林恩鞋业公司所占百分比	销售费用(美元)	批发销售业务所占百分比	林恩鞋业公司所占百分比
1981	376,000	98%	2%	91%	9%	18.0	86%	14%
1982	374,400	97%	3%	87%	13%	19.5	80%	20%
1983	401,600	95%	5%	83%	17%	21.4	76%	24%
1984	430,000	92%	8%	80%	20%	23.8	73%	27%
1985	456,000	89%	11%	76%	24%	27.1	65%	35%

## 案例 5-4

# 美国先锋电子公司

1977 年秋,美国先锋电子公司(U. S. Pioneer Electronics)总裁伯尔尼·米歇尔(Bernie Mitchell)在几家贸易杂志上登出一幅威廉·莎士比亚肖像的广告。这则广告是一封由莎士比亚和米歇尔共同签署的致几位特许经营商的公开信。这些经销商反对在美国卖日本造先锋产品。公开信称:“少数经销商采取了‘贬低先锋产品和诱售性广告的做法’,威胁要调查经销商;以保护先锋的声誉”。

米歇尔希望个别经销商不合理的做法只是偶然发生的不聪明的处置不当,能够个别地加以处理。然而,如果他们代表的是经销商对先锋产品的整体损害,他决定(1)立即采取行动防止损害进一步发生(2)制定一项新的长期分销战略,以确保美国先锋继续稳坐高保真音响(hi-fi)业领先地位。

### 行业背景

美国高保真音响行业始于 60 年代,根据业内传说,该行业由几位工程师开创。他们离开自己的工作岗位(大多在空间行业),在自家的车库和地下室里追寻制作放大器和扬声器的爱好。到 60 年代末,较大的高保真音响制造商开始扩大他们的产品线。例如,斯科特(Scott),以前仅被认为是个电子制造商,现在扬声器业内也建立了声望。舍伍德(Sherwood),原来也是家电子制造商,1969 年推出了自动录音转播机(turntable)。KLH 约在同一时期放弃了制作扬声器,转入立体声组合系统(stereo compacts)。

日本的高保真音响制造商,如先锋、健伍(Ken wood)、山水(Sansui)和 Teac 也在 60 年代末期进入了美国市场,而大多数高保真音响公司的原创建者——他们曾在一种类似俱乐部的氛围中经营企业,现在则离开了这个行业。

70 年代,高保真音响制造业中出现一种新观点。米歇尔在一篇贸易杂志的报道中评论说:

6 年前,我们只将产品卖给某个选定的人群,他们通常在才智和技术方面具有一定资格。我们不打算将产品卖给……孩子或普通人,而只卖给精英们。那是一种真正的优越感,但也非常危险。我们现已脱离了这种精英行业,因为我们不希望变成一个只为自己和自己的产品自豪的行业,我们想说:“这些产品是多么地好,直到让每个人都了解了这点,我们才会感到幸福。”

### 公司背景

先锋电子公司 1938 年建于东京,初始投资仅 235 美元,到 1972 年,世界范围的销售已增至 8.43 亿美元。1974 年,公司的海外销售超过了国内销售;1977 年,海外销售占到了总销售的 65%。1977 年的净收入(税前)将近 6100 万美元。

美国先锋公司建于 1966 年 3 月,由当时仅 26 岁的副总裁健凯(Ken Kai)领导。他大学毕业后加入东京的母公司,一年后作为先锋公司的美国联络人被派到纽约。1966 年,美国先锋公司销售额尚不足 20 万美元,只有不到 30 家经销商。

伯尔尼·米歇尔 1970 年进入公司。他是一位经济学家,音乐爱好者,新泽西交响乐团和大都会歌剧院的董事会成员。他以前曾在西屋电气公司、东芝和康科德(Concord)电子公司工作。

为使美国先锋成长,米歇尔和健凯承担了开发市场的任务,即让更多的人知晓和了解高保真音响产品。公司在大学校园资助演出,并成为第一家在诸如《花花公子》、《讽刺》(National Lampoon)和《纽约人》等杂志上登广告的高保真音响公司。这些广告以音乐、体育和其他庆典性活动为特色。

公司还强化了它的分销网。美国先锋得到了日本母公司的支持,一般由委托的销售代理将产品卖给其零售经销商。1972年,美国先锋有6个独立的销售办事处,它们只卖先锋产品(和零件、配件及与先锋产品不存在直接竞争的价格高昂的电子产品)。每个办事处为一指定地区提供服务,有4~7位销售人员。每位推销员年均薪水2万美元。销售人员在采购和展示商品、商店运营、销售培训方面为零售商提供帮助。到1977年,公司的独立销售代理办事处已增至10处,还有4处公司自有的销售办事处,分别在纽约、华盛顿D.C.、佛罗里达和密苏里。这些“控制性”办事处像独立办事处一样付同等的佣金,但不允许经营任何直接或间接竞争者的产品。<sup>①</sup>

到1977年,经营先锋产品的零售经营点已从1970年的约500个增至3600个。零售商必须与先锋公司签订特许经营合同。米歇尔相信,由于公司强大的全国和地方配合的广告宣传,创造了巨大的消费者拉力,零售商才会如此毫不犹豫地加入。美国先锋将其销售额的5%用于塑造产品形象的当地广告。此外,公司为经销商提供颇具吸引力的毛利率和信用支持。

## 公平交易与自由市场

联邦贸易委员会的起诉 随着市场扩大和分销网的建立,先锋的净销售不断增长(1974年达8000万美元)。联邦贸易委员会(FTC)对美国先锋和3个其他竞争公司提出了起诉,称山水、舍伍德、Teac和美国先锋:(1)只有在零售商同意保持建议零售价时,才允许与他们成交;(2)要他们的销售代表报告那些未能保持建议价的零售商;(3)推迟对削价零售商的送货。这些做法违背了联邦贸易法案第5款,该款禁止“不公平的竞争方法……和商业中不公平的或欺骗性行动或做法。”这样做的结果,据FTC称,造成了消费价格上涨。

裁决 1975年8月4家公司签署了FTC的同意令。

他们未承认有罪,但承诺不再从事受到指责的做法。特别是承诺5年内不在21个公平交易法仍有效的州销售他们的产品,2年内在美国的任何地方不再使用价目表,他们还不能在担保登记表上问消费者已购产品的价格。最后,公司还被要求将判决书的复印件分发给他们所有的分销商,并给所有那些被终止了特许经营权的分销商一个重新获得特许经营权的机会。

美国先锋的回答 问到美国先锋为什么不对FTC的裁决提出争辩,米歇尔回答:

我不在乎成为一个战斗者。事实上,我喜欢作战斗者。但我更乐于为一些有长远意义的事战斗。

FTC要求我们别违背法律,我们从未有意破坏法律。他们要我们不再公平交易我们的产品,我们已经单方面做出决定:公平交易法现在已无论如何不再可行。……他们要求我们的第3件事是不要密谋确定价格,包括在经销商和我们自己之间。但我们从没想那么做。

只要公平交易继续存在,我们的确试图在经销商层固定零售价,而这正是公平交易的目标所在。当我们处在公平交易时代时,我们干得确实不错。但当我们决定放弃公平交易法时,我们感到在自由市场上我们能做得最好。

为贯彻这一新目标,先锋修订了公平贸易期间有效的价目表(见附表5-4-1),用“估计全国广告价值”替换“公平交易转售价”,再加上在15%、20%、25%、30%、35%、40%和45%毛利率情况下可选择的零售价(见附表5-4-2)。

据《家庭装潢日报》(Home Furnishings Daily)(1975年8月27日)称:“大多数与之有接触的经销商和制造商都不屑于先锋的价目表,因为他们感到——用一位制造商的话来说,该价目表似乎是在公开搞乱价格。”米歇尔在上述同一篇文章中说:“最初的反应是恐惧,经销商们不理解从公平交易到自由市场价转变的意义。”

通常,在公平交易环境下,经销商感到:“如果我们有很好的产品组合,人们走进来,我们告诉他们有

<sup>①</sup> 1974年前,美国先锋销售代理办事处的佣金为10%,1974年减至5%,与其他制造商的相似。

关这些产品的精彩故事,然后他们会告诉我们要哪些产品。他们是在一种没有偏见的环境里自己买下了商品”。我并不真认为那是管理商业的好办法。经销商必须识别消费者需要什么,很快了解他的想法,为他提出可采用的建议,非常努力地引导他采纳该建议。这才叫销售。

裁决对销售 and 价格的影响 据《家庭装潢日报》称,该项裁决的即时影响是一场价格战,导致全国多数地区经销商毛利率下降到5%或6%。该报还说:“许多零售商开始批评制造商抛弃了他们,要求制造商控制市场波动。”据FTC的一位发言人称,市场某种程度的疲软可看作是暂时的冲击;“价格不会总是现在这么低,最终还是回到较高的毛利率。同时,我希望看到按折扣价格出售获得更大销售额,经营有方的经销商将生存下来。”

1976年,零售销售额较上年跃升了12.6%,销量增长9.4%(见附表5-4-3)。而1975年,销售额和销售量较上年分别只增加了1.6%和2.2%。据健凯的看法,1974~1975年非常低的销售增长大概是经济衰退和消费者决定推迟购买,直到公平交易法被撤销导致的。在纽约和新泽西,早在1975年8月就盛传该法要撤销。

与此同时,美国先锋的净销售从1974年的8000万美元升至1975年的8700万美元。另外,它在除自动录音转播机和扬声器之外的所有高保真音响产品类别的市场占有率在1974~1975年间也都有提高(见附表5-4-4)。1976年所有先锋产品的市场占有率都等于或高于1974年的占有率。

## 市场成长和变化

高保真音响市场仍在成长,然而有证据表明市场购买者特征也在变化。如附表5-4-5所示:有较少的妇女,更多的年轻人(18~24岁),更多太平洋地区居民,更多大学生,及更多年收入25,000美元的家庭在1975年比上年买了更多的高保真音响。

意识到购买者的人口统计变化后,美国先锋经过广泛的研究以确定(1)高保真音响产品市场潜力与低保真产品,如组合音响系统和落地式音响(compact or consoles)等产品相比的市场潜力(2)高保真音响购买者的购买行为。

一家独立研究公司发现高保真产品的销售较组合音响的销售增长更快。然而,由于毛利较高,组合音响的销售超过了高保真音响和落地式音响。1975年,全美销售了350万台组合音响,相比之下,高保真系统只卖了150万台,落地式系统只卖了40万台。对迈克尔来说,这意味着390万美国购买者将目光从hi-fi市场上移开了。一旦他们买了落地机或组合系统,别指望这些消费者几年之内会考虑用hi-fi换掉他们已有的产品。

迈克尔说:“还有,每当你卖出一台组合机或落地机,你就失去了一个额外的扬声器,添加的磁带录音装置,升级的接收机,调谐器,自动录音转播机和更多添加设备的潜在客户。”研究显示,这些添加设备市场要比预期的大。1975年,添加设备销售额占了hi-fi构件总销售的55%,余下的45%是新立体声系统的销售额。

购买影响因素 对消费者调查显示:不同音频系统的购买者受不同因素影响,按重要性排列如下:

高保真音响系统(Component)购买者

1. 逼真声音的重现。
2. 一流的电子产品。
3. 添加设备能力。
4. 地位象征。

落地式音响系统(console)购买者

1. 符合审美。
2. 尚可的电子产品。
3. 不必连接。
4. 省很多钱。

组合音响(compact)购买者

1. 较低的价格。

2. 较小的外形。
3. 不必连接。
4. 易于操作。

研究还发现高保真音响购买者：

- 主要依靠家人和朋友的推荐。
- 认为他们对 hi-fi 产品仅有将够的了解(只有 8% 的人认为他们了解很多)。
- 选择性购买,特别是初次购买时。
- 为第一次购买付款在 350 ~ 400 美元和 650 ~ 750 美元之间。
- 在初次购买后,更换或升级其 hi-fi 构件大约要 1 到 2 年。

新的营销战略 以上述市场研究为基础,米歇尔制定了下述目标：“在下一年使拥有和购买任何 hi-fi 组合品牌的人数翻一番,”他说：“我们宁肯看到一位消费者购买一台马兰士(Marantz)、山水……甚至一台 Technics,也不愿看到一位嗜好胶合板落地音响或塑料组合音响的人。这两种系统的音频效果远达不到高度逼真。”

为达到这一目标,他要求分销商尽力劝说那些打算购买落地机和组合音响的顾客考虑购买低价位的 hi-fi。他认为这一点通过突出展示低端产品及充分解释它们相对于落地机和组合音响的优点方面可以做得很好。为支持分销商的这种努力,先锋专门推出了低价位产品,还在 1976 年为低价位 hi-fi 的宣传分配了 600 万美元全国的广告预算。其中 200 万美元用于说服消费者只有 hi-fi 音响能产生高度逼真的声音。一份广告的开头这样写道：“低质的声音,给你不必要的烦恼”。广告引用了先锋某些竞争品牌的名字——马兰士、建伍和山水,表明公司献身于展现高品质音响。

米歇尔还要求分销商利用直接邮寄广告开拓更新者和添加设备市场。广告被寄给那些在近一两年买了其音频产品的顾客。

结果 先锋的销售额进一步从 1975 年的 8700 万美元增至 1976 年的 1.35 亿美元,米歇尔和健凯对他们的新战略感到非常满意。虽然他们要 hi-fi 所有者和购买者人数倍增的目标没有达到,他们还是感到了已有更多人打算购买 hi-fi 音响而不是落地机和组合机。组合系统美国市场销售量从 1975 年的 350 万台增至 1976 年的 360 万台,而 hi-fi 单位(不是系统)销量同期从 800 万台增至 870 万台(见附表 5-4-6)。

他们还对盖洛普民意测验就美国先锋产品消费者所做调查的结果印象深刻。这份 1977 年上半年完成的调查测算了消费者在不同 hi-fi 组件购买上的品牌偏好,包括接收器、FM 调谐器、功放、自动录音转播机、扬声器和卡座。调查结果显示在附表 5-4-7。数据表明,除了卡座,预期 hi-fi 购买者对先锋组件的偏好超过了所有其他品牌。

## 零售商的异议

正当先锋与消费者的关系加强时,米歇尔收到许多报告指出公司与其特许分销商之间的关系开始恶化。他特别关注的是销售代表关于分销商的报告(1)通过曲解产品说明书和巧妙操纵示范表演贬低先锋产品(2)运用称作“诱售法”(bait and switch)<sup>①</sup>的不合法和不道德的策略。

## 先锋公司的实地调查

先锋产品受到贬低这一点被随后进行的实地调查证实。调查人员(多为部分时间工作者)装作对先锋产品感兴趣的购物者,访问先锋的特许商店,与店内销售人员接触,然后准备一份“购物报告”交公司。

在一份报告中,一位先锋公司调查人员访问了一家中西部地区的 hi-fi 专业店,要求买一台先锋卡座,但销

<sup>①</sup> 诱售法,指按一有吸引力的价格宣传广告某产品,引诱顾客进入商店,然后给与一些相似的(不是广告宣传的那种),但较昂贵的产品。先锋产品因大量的全国性广告和赞誉性的口传信息享有强大的消费者拉力,是一很好的诱饵。在一份先锋的调查中,98%的先锋组件拥有者访谈中表示:他们对先锋产品感到满意,会再次购买该品牌产品。

售人员劝他买一竞争品牌产品。该报告注意到(1)商店销售人员“怎样评论他能够复制一封已由分销商写好的给先锋公司的抱怨其服务的信”(2)先锋卡座(CTF 7272)正从其展示区消失(3)向商店售货员要一份CTF7272的说明书,得到的却是一份竞争品牌的产品说明书,而没有一份先锋产品的说明书(4)商店售货员将竞争品牌产品的声音重放键放在最大音量处,而将先锋产品的重放键置于非最大音量处。

针对这些令人不快的现象,先锋公司将一幅带有莎士比亚画像的广告登在了主要的商业出版物上(附图5-4-1),以对经销商发出呼吁。公司还要求其所有销售代表处的总裁识别地处他们负责区域内的捣乱者,这些捣乱者采取了公然叫嚣、持续贬低和诱售的不合作态度。

对 Audio Warehouse 提起诉讼 1977年7月,美国先锋公司对无线电仓贮商店(Audio Warehouse)及其广告代理公司 Akron 提起诉讼。Audio 1977年时有5家连锁店,年销额1000万美元。先锋控告他们使用诱售策略,做广告却无充足存货,在消费者面前诋毁先锋产品。一纸临时限令制止了 Audio 的上述做法。

无线电仓贮商店34岁的总裁埃迪·拉福特对《零售家居杂志》(Retail Home Furnishing)发表谈话说:

是的,我们被先锋公司起诉了,但我们并未因此被打倒,我们将继续战斗。先锋令我感到吃惊,因为他们拿到了一份临时限制令,并在一天时间内将其送至我们州的每份报纸。迄今我们关心的是,先锋试图使我们看上去很坏。公众不明白一纸临时限令并不说明任何事,任何人只要提出保证都可得到。

为证明他的观点,拉福特(因其说话速度快和致富快被称为“快人埃迪”)在两份俄亥俄州的报纸上登了一张全页广告。广告登出了先锋公司提出起诉的文本,及几种先锋公司产品大幅降低的价格。

拉福特评论说:“全国的许多经销商在经营先锋产品中都很难保持利润,”并谴责先锋“似乎并不关心我们是否能赚钱”。

虽说米歇尔对先锋胜诉充满信心(特别因为俄亥俄州的检查长成了联合原告),但他仍很关心 Audio 宣传活动对先锋经销商网络的影响。同时,他很想知道是应该发起对其他捣乱者的法律行动,还是中止与他们的特许经营关系,或是两者同时采用?

## 经销商沟通计划

销售代表建议美国先锋公司组织一次广泛的沟通宣传活动增强中间商的信心,使他们确信公司关心他们的利益,展示怎样有效地销售先锋产品以提高他们的利润。销售代表面对许多来自经销商的抱怨,例如:

“我的多数顾客都要先锋产品,但我经营先锋产品赚不到钱。”

“我怎么能与折价店或邮购商竞争?他们卖先锋产品只在成本上加价10%。”

“我们最好放弃先锋产品经营 Advent 和 Bose 一类较小制造商的产品,这些产品至少仍按价目表销售。”

“我卖商店自有品牌产品能赚50%~60%的毛利,为什么我要推销先锋产品呢?”

这些评论都引起米歇尔的关心,因为他认为分销商的支持至关重要。表5-4-1是一项消费者调查的结果,调查的问题是:“在你最近购买高保真音响产品时,什么因素对你影响最大?”

在销售代表会上,公司佛罗里达销售办事处总裁鲍伯·冈迪克演示了一套他曾成功运用的做法:在定期访问经销商时,向他们展示一组表格,然后留下内容相似的印刷物。正如附表5-4-9所示,宣传资料建议经销商(a)模仿竞争对手(b)确定他们的产品组合(c)创造性地结合其他品牌销售先锋产品(d)从整体上改善他们的事业。冈迪克为全国范围的推广提供了他的范本。

表 5-4-1 影响高保真音响购买的因素

	回答的百分比 <sup>a</sup>
朋友推荐	29%
经销商/售货员	27%
制造商广告	15%
家庭成员推荐	12%
经销商广告	8%
商店展示	7%
其他	14%
未回答	n = 1 290

a. 由于是多项选择,故总百分比超过 100。

会议期间的其他建议还有(1)直接邮购小册子给每位经销商(2)增加推销人员,增加对经销商的访问频率(3)现金返还或其他刺激方案(如经销商竞赛)(4)在某个旅游胜地组织一次“全国经销商研讨会”。

虽然总的销售沟通计划还未确定,米歇尔感到已证明 300 万美元的预算是必要的。然而,他还不能确定,这笔预算应另外追加,还是从消费者广告中转出一笔资金。

## 长期战略选择

在广泛引证了行业发生的巨大变化后,几位销售代表建议现在的形势提供了一个合适的机会,重新考虑美国先锋的长期分销战略。

**转变分销渠道** 一种可能的做法是将零售从专业店转为百货公司和目录展示店(catalog showrooms)。1977年,公司75%的销售额来自高保真音响专业店,5%由百货公司销售,7%由目录展示店销售,13%是用具/电视/五金/家具店销售的<sup>①</sup>。百货公司和目录展示店一般不提供专业店那么多的顾客服务,如专业性销售帮助,商品演示,延伸的商店担保,现场修理,送货上门并安装,承修时出借代用品等。然而,百货公司和目录展示店通常有受到广泛称赞的设施,强大的消费者“拉动”广告和更低的价格。行业分析人员预言百货公司和目录展示店的市场销售份额将大幅上升。

## 多品牌策略

一些销售代表建议利用倾向更大众导向的零售商,同时保持专业店的适当利益,为此可采取多品牌策略。即先锋提供几种质量和价位不同的产品线,冠以不同的品牌名称。而不同的产品线又由不同类型的零售店经营。百货公司的产品线应是质量、价格较一般产品线略低。支持者指出:多品牌策略已在其他行业应用<sup>②</sup>,这一策略将使先锋能最有效率地适应未来零售渠道的变化<sup>③</sup>。另一些人则更关心这种战略有可能玷污先锋只卖顶尖级产品线的声誉。

**公司自有商店** 另一种战略选择是转向经营自己的零售商。一些低保真音响市场上的零售商(如 Radio Shack 和西尔斯)就一直在卖他们自己商店品牌的产品。最近以来,商店品牌开始侵入高保真音响市场,例如,太平洋立体声(Pacific stereo,一家位于西海岸有 80 家分店的连锁公司)销售的商店品牌产品估计占了总销售台数的 25%。而其他高保真音响专业店,商店品牌一般占销售台数的 5%~10%。

一些销售代表认为商店品牌将对美国先锋造成严重威胁。因为商店品牌主要由大型专业连锁店推出。

① 按经营的商店数分类,69%为高保真音响专业店,2%为百货公司,3%为目录展示店,26%是其他类型店。

② 以手表行业的多品牌策略为例。Bulova 公司有 3 种品牌: Bulova,主要供珠宝店和百货公司; Accutron,供畅销品店(best stores); Caravelle,供一般的药店和礼品店。实际上, Bulova 为这些产品线保持分别独立的渠道经历了相当大的困难。

③ 由于折价百货店在 hi-fi 组合产品销售中将成为一支主要力量,可以增加一个新品牌命名的新产品线。日本先锋电子公司的全资子公司美国先锋电子公司(Pioneer Electronics of America)现在就以 Centrex 品牌向折价百货店销售组合音响产品和汽车立体声音响。

先锋正面临被他们挤出市场的危险。针对这一预期威胁的一个办法是先锋开自己的零售商店:或者并购现有的1到2个家族所有的专业商店,或者将非音像商店转为先锋商店。

为建商店,估计先锋最初的固定投资,即一家5000平方英尺高保真音响商店,大约需要5万美元。附表5-4-8给了一家可供比较的现有商店的经营数据,最初的投资显然短期内即可回收(附表5-4-9则是美国先锋的盈亏平衡表)。

附表5-4-1 选择产品价目表 1975.4/22

立体声接收器	特性	公平交易转售价	1~3	4个以上	单位	交货重量/磅
SX-1010	AM/FM 立体声接收器	\$ 699.95	\$ 466.60	\$ 420.00	1	60
SX-939	AM/FM 立体声接收器	599.95	400.00	372.00	1	51
SX-838	AM/FM 立体声接收器	499.95	333.40	310.00	1	44
SX-737	AM/FM 立体声接收器	399.95	266.60	248.00	1	35
SX-636	AM/FM 立体声接收器	349.95	233.30	217.00	1	29
SX-535	AM/FM 立体声接收器	299.95	200.00	186.00	1	27
SX-434	AM/FM 立体声接收器	239.95	160.00	148.80	1	22

美国系列	特性	公平交易转售价	1~3	4个以上	单位	交货重量/磅
Spec 1	Stereo Pre-Amplifier	\$ 499.95	\$ 333.40	\$ 300.00	1	30
Spec 2	Stereo Power Amplifier	899.95	600.00	540.00	1	60
SA-9900	Integrated Stereo Amp.	749.85	500.00	450.00	1	50
SA-9500	Integrated Stereo Amp.	499.95	333.40	300.00	1	44
SA-8500	Integrated Stereo Amp.	399.95	266.60	240.00	1	32
SA-7500	Integrated Stereo Amp.	299.95	200.00	180.00	1	30
SA-5200	Integrated Stereo Amp.	138.95	93.30	84.00	1	23
TX-9500	AM/FM Stereo Tuner	399.95	266.60	240.00	1	24
TX-7500	AM/FM Stereo Tuner	249.95	166.70	150.00	1	21
TX-6200	AM/FM Stereo Tuner	139.95	93.30	84.00	1	18
RG-1	RG Dynamic Expander	179.95	120.00	108.00	1	15
SR-202W	Stereo Reverb. Amp.	139.95	93.30	84.00	1	12
SF-850	Electronic Crossover	199.95	133.30	120.00	1	16
SD-1100	Quad/Stereo Display	599.95	400.00	360.00	1	34
WC-UA1	Walnut Cabinet <sup>a</sup>	34.95 <sup>b</sup>	23.30	21.00	1	11¼

a. Walnut cabinet for SA-8500, SA-7500, TX-9500, TX-7500 only.

b. Suggested resale.

自动录音 转播机	特性	公平交易 转售价	1 ~ 3	4 个以上	单位	交货重量/磅
PL-71	2-Speed ,DC Brushless Ser- vo Motor ,Anti-skating Di- rect-drive	\$ 299.95	\$ 200.00	\$ 180.00	1	33
PL-55 X	2-Speed ,DC Brushless Ser- vo Motor ,Anti-skating , Di- rect-drive Automatic Turn- table	249.95	166.60	150.00	1	31
PL-A45D	2-Speed ,Automatic Turnta- ble 2-motor ,Belt-drive ,An- ti-skating	169.95	113.30	105.40	1	26
PL-15D/II	2-Speed ,Automatic Turnta- ble with Hysteresis Syn- chronous Motor ,Belt-drive , Anti-skating	129.95	87.10	83.20	1	20
PL-12D & PL-12D/II	2-Speed ,Hysteresis Syn- chronous Motor ,Belt-drive , Anti-skating	99.95	70.00	66.00	1	19

资料来源 : Company data.

# 来自威廉·莎士比亚和 先锋公司的重要信息



“偷我钱包的人偷的只是垃圾，而剽窃我名誉的人却偷走了‘无法使他致富，却会令我破产’的东西。”

三百年前，不朽的古代诗人的警言至今仍千真万确。

我们发现广受欢迎的先锋公司产品的少数经销商正为谋求他们认为的最大利益，而采取与先锋公司产品背道而驰的做法和“诱信性”广告，他们往往以先锋公司在行业中苦心经营创立的声誉作为“诱饵”。

这种手段伤害了先锋公司和消费者，最终也伤害公司在消费者心中的良好声誉。为了保护合法的经销商，先锋公司将经常对此种行为进行调查，并为大多数经销商的利益和我们的声誉，反对少数不明智经销商的不正当手段采取有效的保护措施。

Respectfully,  
William Shakespeare, Stratford-upon-Avon  
Bernie Mitchell, U.S. Pioneer Electronics

附图 5-4-1 美国先锋广告

附表 5-4-2 选择产品价格表 1975.7.1

立体声 接收机	经销商成本				各种零售							经销商毛利			型号 序列
	特性	单 位			15% 毛利	20% 毛利	25% 毛利	30% 毛利	35% 毛利	40% 毛利	45% 毛利	全国广告 价值	你的 价格		
		1~3 件	4 件以上	重量/磅											
SX-1010	AM/FM Stereo Rec.	\$466.60	\$420.00	1	60	\$494.00	\$525.00	\$560.00	\$600.00	\$646.00	\$700.00	\$764.00	\$700.00	SX-1010	
SX-939	AM/FM Stereo Rec.	400.00	372.00	1	51	438.00	465.00	496.00	531.00	572.00	620.00	676.00	600.00	SX-939	
SX-838	AM/FM Stereo Rec.	333.40	310.00	1	44	365.00	388.00	413.00	443.00	477.00	517.00	564.00	500.00	SX-838	
SX-737	AM/FM Stereo Rec.	266.60	248.00	1	35	292.00	310.00	331.00	354.00	382.00	413.00	451.00	400.00	SX-737	
SX-636	AM/FM Stereo Rec.	233.30	217.00	1	29	255.00	217.00	289.00	310.00	334.00	362.00	395.00	350.00	SX-636	
SX-535	AM/FM Stereo Rec.	200.00	186.00	1	27	219.00	233.00	248.00	266.00	286.00	310.00	338.00	300.00	SX-535	
SX-434	AM/FM Stereo Rec.	160.00	148.80	1	22	175.00	185.00	198.00	213.00	229.00	248.00	271.00	250.00	SX-434	
美国系列	特性	1~3 件	4 件以上	单 位	重量/磅	15% 毛利	20% 毛利	25% 毛利	30% 毛利	35% 毛利	40% 毛利	45% 毛利	全国广告 价值	你的 价格	型号 序列
Spec 1	Stereo Pre-Amplifier	\$333.40	\$300.00	1	30	\$353.00	\$375.00	\$400.00	\$429.00	\$462.00	\$500.00	\$545.00	\$500.00	—	Spec 1
Spec 2	Stereo Power Amp.	600.00	540.00	1	60	635.00	675.00	720.00	771.00	831.00	900.00	982.00	900.00	—	Spec 2
SA-9900	Integ. Stereo Amp.	500.00	450.00	1	50	529.00	563.00	600.00	643.00	692.00	750.00	818.00	750.00	—	SA-9900
SA-9500	Integ. Stereo Amp.	333.40	300.00	1	44	353.00	375.00	400.00	429.00	462.00	500.00	545.00	500.00	—	SA-9500
SA-8500	Integ. Stereo Amp.	266.60	240.00	1	32	282.00	300.00	320.00	343.00	369.00	400.00	436.00	400.00	—	SA-8500
SA-7500	Integ. Stereo Amp.	200.00	180.00	1	30	212.00	225.00	240.00	257.00	277.00	300.00	327.00	300.00	—	SA-7500
SA-5200	Integ. Stereo Amp.	93.30	84.00	1	23	99.00	105.00	112.00	120.00	129.00	140.00	153.00	140.00	—	SA-5200
TX-9500	AM/FM Stereo Tuner	266.60	240.00	1	24	282.00	300.00	320.00	343.00	369.00	400.00	436.00	400.00	—	TX-9500
TX-7500	AM/FM Stereo Tuner	166.70	150.00	1	21	176.00	189.00	200.00	214.00	231.00	250.00	273.00	250.00	—	TX-7500
TX-6200	AM/FM Stereo Tuner	93.30	84.00	1	18	99.00	105.00	112.00	120.00	129.00	140.00	153.00	140.00	—	TX-6200
RG-1	RG Dyn. Expander	120.00	108.00	1	15	127.00	135.00	144.00	154.00	166.00	180.00	196.00	175.00	—	RG-1
SR-202W	Stereo Reverb. Amp.	93.30	84.00	1	12	99.00	105.00	112.00	120.00	129.00	140.00	153.00	150.00	—	SR-202W
SE-850	Electronic Crossover	133.30	120.00	1	16	141.00	150.00	160.00	171.00	185.00	200.00	218.00	200.00	—	SE-850
SD-1100	Quad/Stereo Display	400.00	360.00	1	31	424.00	450.00	480.00	514.00	554.00	600.00	655.00	600.00	—	SD-1100
WC-UA1	Walnut Cabinet <sup>a</sup>	23.30	21.00	1	11	25.00	26.00	28.00	30.00	32.00	35.00	38.00	35.00	—	WC-UA1
WC-UA2	Walnut Cabinet <sup>b</sup>	26.70	24.00	1	11	28.00	30.00	32.00	34.00	37.00	40.00	44.00	40.00	—	WC-UA2

a. Walnut cabinet for SA-8500 SA-7500 TX-9500 &amp; TX-7500 only.

b. Walnut cabinet for SA-9900 &amp; SA-9500 only.

续表

自动录音 转播音	特性	1~3件	4件以上	单位重量/磅	15%毛利	20%毛利	25%毛利	30%毛利	35%毛利	40%毛利	45%毛利	全国广告价值	你的价格	型号 序列	
PL-71	2-Sp., DC Brushless Servo Motor, Anti-skating, Direct drive	\$200.00	\$180.00	1	33	\$212.00	\$225.00	\$240.00	\$257.00	\$277.00	\$300.00	\$327.00	\$300.00	—	PL-71
PL-55X	2-Sp., DC Brushless Servo Motor, Anti-skating, Direct drive, Auto. Turntable	166.60	150.00	1	31	176.00	188.00	200.00	214.00	231.00	250.00	273.00	250.00	—	PL-55X
PL-A45D	2-Sp., Auto. Turntable 2-motor, Belt drive, Anti-skating	113.30	105.40	1	26	124.00	132.00	141.00	151.00	162.00	176.00	192.00	175.00	—	PL-A45D
PL-15D/II	2-Sp., Auto. Turntable w/Hysteresis Synch. Motor, Belt drive, Anti-skating	87.10	83.20	1	20	98.00	104.00	111.00	119.00	128.00	139.00	151.00	125.00	—	PL-15D/II
PL-12D & PL-12D/II	2-Sp., Hysteresis Synch. Motor, Belt drive, Anti-skating	70.00	66.00	1	19	78.00	83.00	88.00	94.00	102.00	110.00	120.00	100.00	—	PL-12D PL-12D/II

资料来源：Company data.

附表 5-4-3 高保真音响零售销售单位和销售额

	1974	1975	1976	1977
销售量(千台)				
hi-fi 总销售	7,799	7,971	8,719	9,539
接收机	960	970	1,050	1,185
放大器、谐调器等	231	263	275	320
自动录音转播机	1,767	1,709	1,866	2,015
扬声器	2,500	2,550	2,800	3,125
卡座	341	399	428	494
耳机	2,000	2,080	2,300	2,400
美元销售额(百万美元)				
hi-fi 总销售	1,056	1,073	1,208	1,390
接收机	336	306	341	392
放大器、谐调器等	69	76	81	97
自动录音转播机	168	179	222	252
扬声器	300	319	350	416
卡座	113	120	133	147
耳机	70	73	81	86

资料来源: *Merchandising*, March 1978, p. 51.

附表 5-4-4 美国先锋零售市场占有率<sup>a</sup>

产品分类	1971	1972	1973	1974	1975	1976
接收机	7%	15%	23%	22%	25%	25%
谐调器	3%	5%	25%	18%	23%	18%
放大器	3%	5%	8%	9%	12%	10%
自动录音转播机	3%	3%	3%	11%	10%	11%
扬声器	2%	1%	4%	5%	3%	7%
耳机	10%	5%	4%	7%	9%	9%
盒式磁带录音机	—	—	4%	11%	26%	20%
盘式磁带录音机	—	—	—	5%	9%	9%

a. 先锋全部市场销售份额(零售)1977年约19%,1976年14%,1975年13%。

资料来源: Company data.

附表 5-4-5 高保真音响购买者人口统计特征<sup>a</sup>

	1974		1975	
	U. S.	hi-fi 购买者	U. S.	hi-fi 购买者
人口(千)	(139,778)	(3,400)	(141,622)	(2,788)
男	47.3%	73.4%	49.6%	76.4%
女	52.7%	26.6%	50.4%	23.6%
年龄				
18~24	18.1%	42.5%	18.5%	47.6%
25~34	20.6%	31.8%	21.2%	26.9%
35~49	24.6%	18.0%	24.2%	15.0%
50~64	22.4%	6.8%	21.7%	9.9%
65及65以上	14.2%	1.0%	14.4%	0.5%
居住区				
新英格兰	3.9%	4.4%	5.9%	6.6%
中部大西洋	22.2%	18.6%	20.6%	18.8%
东中部	13.1%	16.9%	14.2%	15.1%
中西部	16.5%	19.8%	15.2%	16.6%
东南部	18.0%	14.0%	19.1%	14.9%
西南部	10.6%	10.4%	10.1%	7.1%
太平洋沿岸	15.6%	15.9%	14.8%	20.8%
教育程度				
大学毕业	11.9%	16.3%	12.5%	25.6%
大学生	14.0%	30.8%	14.7%	27.5%
高中毕业	37.7%	39.5%	38.0%	36.2%
高中未毕业	36.4%	13.4%	34.8%	10.7%
家庭收入				
\$2.5万及以上	8.8%	11.5%	11.3%	20.9%
\$20,000~24,999	7.5%	9.3%	8.4%	9.1%
\$15,000~19,999	17.1%	21.4%	18.6%	22.7%
\$10,000~14,999	24.1%	21.5%	23.2%	21.1%
\$8,000~9,999	9.2%	9.8%	8.7%	8.5%
\$5,000~7,999	14.4%	10.8%	13.3%	11.3%
低于\$5,000	18.8%	15.7%	16.5%	6.4%
家庭生活方式				
单身	16.2%	38.8%	17.3%	41.9%
已婚	69.5%	50.4%	67.9%	52.2%
离异或丧偶	14.3%	10.8%	14.9%	6.0%
父母	(43.7)	(36.0)	(42.4)	(37.6)

a. 上年购买立体声音响部件的消费者。

资料来源：1975年 and 1976年 issues of *Target Group Index*, published by Axiom Market Research Bureau, Inc. Sample sizes were approximately 25,000 for 1974年 and 30,000 for 1975年。

附表 5-4-6 美国组合音响和高保真音响销售额,1974~1977(千美元)

	1974	1975	1976	1977
<b>组合音响系统</b>				
Cassette tape recorder bimode	32	36	38	44
Cassette tape recorder trimode	103	190	197	233
8-track tape player bimode	652	528	525	527
8-track tape player trimode	1 234	798	843	910
8-track tape recorder bimode	549	590	555	569
8-track tape recorder trimode	480	1 024	1 100	1 183
Changer bimode	377	325	324	337
总计	<u>3 427</u>	<u>3 491</u>	<u>3 582</u>	<u>3 803</u>
高保真音响系统(总计)	7 799	7 971	8 719	9 539

资料来源: *Merchandising*, March 1978年, p. 51.

附表 5-4-7 高保真音响品牌数据

预期购买者		预期购买者	
<b>接收机品牌</b>		<b>FM 调谐器品牌</b>	
Pioneer	26%	Pioneer	28%
Marantz	15%	Marantz	18%
Sony	13%	Sansui	14%
Sansui	12%	Fisher	6%
Kenwood	7%	Kenwood	6%
Fisher	2%	Dynaco	3%
Harman-Kardon	2%	Technics	1%
Technics	1%	Sherwin	0%
Sherwood	1%	Rotel	0%
Other	2%	Other	1%
Don't plan to buy	5%	Don't plan to buy	5%
Don't know	14%	Don't know	18%
Total	<u>100%</u>	Total	<u>100%</u>
<b>放大器品牌</b>		<b>自动录音转播机品牌</b>	
Pioneer	29%	Pioneer	24%
Marantz	17%	Garrard	19%
Sansui	9%	Dual	12%
Kenwood	8%	BSR	8%
Harman-Kardon	5%	Technics	6%
Superscope	3%	Sansui	5%
Crown	1%	Bang & Olufsen	2%
Dynaco	1%	B. I. C.	1%
Technics	1%	JVC	1%

续表

	预期 购买者		预期 购买者
<b>放大器品牌</b>		<b>自动录音转播机品牌</b>	
Other	2%	Other	3%
Don't plan to buy	6%	Don't plan to buy	4%
Don't know	18%	Don't know	15%
Total	<u>100%</u>	Total	<u>100%</u>
<b>扬声器品牌</b>		<b>卡座品牌</b>	
Pioneer	32%	Teac	21%
Jensen	11%	Pioneer	17%
JBL	11%	Sony/Superscope	15%
AR	5%	Sansui	9%
Infinity	5%	Fisher	6%
KLH	4%	Akai	5%
B. I. C. - Venturi	3%	Bekorder	1%
Technics	3%	Harman-Kardon	1%
Dynaco	1%	Technics	0%
Other	3%	Other	2%
Don't plan to buy	4%	Don't plan to buy	9%
Don't know	18%	Don't know	14%
Total	<u>100%</u>	Total	<u>100%</u>

注：National probability sample of 196。

a. Among the different component parts, speakers usually offered the highest gross margin to dealers. One industry source estimated the margin spread between speakers and other components (branded products) to be 10% to 20%。

This spread differed by brand and by type of retail outlets。

资料来源：Gallup Organization。

附表 5-4-8 高保真音响专业店收入<sup>a</sup>

	1976
收入	\$ 680,069
销售成本	509,182
开支	
广告	34,803
销售佣金(4人)	36,048
行政人员工薪	12,875
行政人员工薪	767
收入税	1,770
租金	18,780
折旧	1,831
保险	2,937
其他税	237
运费	2,017

续表

	1976
商店保卫	1,168
户外劳动	3,374
旅行、娱乐	1,336
坏账	3,313
修理维护	579
商品修理	57
使用计划服务费	872
电话	5,318
热、电、动力	1,242
坏账	4,108
招聘开支	889
商店供应品	3,055
促销	115
清洁垃圾	45
现金余缺	442
办公室供应品	1,058
小组保险	257
利息	857
法律、会计	3,648
汽车开支	2,070
承租佣金	130
计算机服务	44
银行服务	147
管理人员生命险	193
其他	916
总开支	\$ 147,298
联邦税前营业收入	\$ 23,589

a. 东海岸一家4店连锁公司的分店之一。

附表 5-4-9 U.S 先锋收入表(千美元)

	1976 <sup>a</sup>	1975 <sup>a</sup>
总收入	135,094	87,340
商品销售成本(主要从母公司采购)	91,707	60,470
销售、行政支出	30,608	23,409
所得税前收入	12,779	3,461
所得税后税金	6,530	1,716
净收入	6,249	1,745

a. 财政年度9月30日结束。

资料来源: Company data。



## 案例 6-2

# 波士顿反毒品(A)

### 沟通项目设计

今天是 1987 年 5 月 1 日,哈佛商学院实地调研组的四名成员正在评估他们所得调查结果的正确性和有用性。他们中有一人甚至对基本的调查设计是否有效也持怀疑态度。在样本的选择及容量上,焦点小组方法的适宜性上,调查问卷的有用性及协调人的作用上均存在疑问。1987 年 6 月 15 日,该小组的调查报告就得交给波士顿市长雷蒙·弗林(Raymond Flynn)。而小组已经花掉预算 2 万美元的 2/3 还多,显然已经没有多少时间和资金完成这项课题了。

几个月以前(即 1 月份),市长政策顾问尼尔·沙利文和市长政策工作组主要成员马克·西根斯发起了这项课题。沙利文当时说:“市长想请你们帮忙筹划一下,要减少波士顿学生吸毒,我们到底应如何办。”西根斯接过话茬说:“他本人对所需要的战略感兴趣,如本市应通过何种传媒与年轻人沟通。”接着,又解释道:“你们应组织一次沟通研究,找出什么才是最有效的消息以及将它们传递给学生群体的渠道。而且,你们的计划要可以让我们立即实施。”

### 波士顿的吸毒

波士顿人口约 62 万,为美国第 19 大城市。但组成大波士顿的 83 个城镇中还分布着近 300 万人,该市的影响力远远超过了其规模。

跟美国其他大城市一样,波士顿也有一个暗中滋生的非法交易市场(附表 6-2-1)。它是新英格兰非法毒品分布的中心。1986 年,执法当局逮捕了近 1000 名毒品贩子。而司法部下属禁毒局则没收了大约 80 公斤可卡因,6.4 公斤海洛因,47 吨大麻和 210 万份复合毒品。以市场价值计,总值在 2.5 亿美元以上。有关专家估计,这占了波士顿某段时期非法贩毒总量的 5% 至 10%,但他们强调任何对市场容量的分析充其量也只能是一种猜测。

毒品进入波士顿市场一般迟于纽约市场一年。1985 年、1986 年在纽约市场上开始特别流行一种以克莱克(一种毒品名)为原料加工而成的新型可卡因。克莱克是由市面上的各种可卡因混合制成的,纯度一般在 20%,混有干苏打和水。将克莱克煮干后,会得到一小块纯度在 90% 的可卡因,青少年只要花 10 美元便可买到。这种可卡因极具烈性,当用打火机点燃后,它可以瞬间就让人沉醉其中——很多人因此而死。到 1986 年夏天,由于担心这种克莱克会传至波士顿,弗林市长被迫抢先采取措施扼制毒品的泛滥。

他告诉沙利文和西根斯:“就毒品问题,我们需要一套集成性的综合方案。这意味着我们必须千方百计,既要减少毒品的供给量,又要减少它的需求量。”地方、州和联邦机构以及波士顿商业团体都积极投入这项活动。作为发起人之一,市长政策办公室找到了哈佛商学院,要求学生为在该市减少青少年吸毒制定一项计划。

### 波士顿的反毒品工作计划

强制 在 1986 年,波士顿已有各类反毒品活动,其中包括由市警察局、联邦反毒品委员会和马萨诸塞联邦在该市的地方权力部门负责的打击活动。但迅速而丰厚的贩毒利润仍吸引着大量毒品贩子。波士顿警察局反毒分组的领导人杰姆斯·伍德中尉说:“自去年以来,我们已逮捕的贩毒分子人数多了一倍,也就是说我们现已出动更多的力量来打击贩毒活动。”然而,大多数专家认为,单靠强制手段绝对禁止不了美国的贩毒活动。一个执法专家就说:“我们最多只能阻止贩毒分子不要在大街上像卖报一样公开地贩毒。最根本的还是要设

法降低市民对违禁品的需求。”

教育 在波士顿,毒品知识教育是学校课程设计的一部分,每个年龄组都有相应的活动。五、六年级学生要参加一个叫“SPECDA”(school programs to educate and control drug abuse)的自悟性教育活动,由那些经专门训练的警察和老师充当建议和咨询人员,主要给孩子们解决自信、同龄人的压力以及吸毒危害等一系列问题。中学生则在健康教育课上学习有关毒品的知识,并由这些青少年主演一些示范节目,以告知学生吸毒后果严重。

另外,还有各种咨询机构、戒毒所、警示牌及教育机构等公共设施。商业团体承担了公共服务宣传,并在全市发起了“无毒日”。这些“宣传”活动由“BAD”(boston against drugs)加以统一协调。“BAD”是由商会、市长办公室、波士顿警察局和许多公司领导组成的波士顿反毒联盟。最后,社区群众以社区中心名义或个人名义倡导自己的街区免受毒品侵害。该活动的杰出领导人乔治盖特·沃特森创办了一种“投币”宣传活动,要求市民打电话举报本区内的吸毒者及贩毒者。

传媒活动 波士顿大众媒体就关于毒品泛滥这一话题向社会广为散发公益性告示。广告机构定期免费播放反毒品广告。其中最典型的有著名青年演员的近镜头,如有名的电视喜剧明星南希·麦金直接向观众致言:“吸毒对身体有害。要像我一样有风度就不要吸毒!”。另外,有些广告活动主要刊登了一些体育明星,他们曾经是嗜好可卡因的人,但后来都戒掉了。在广告里,他们称可卡因为“弥天大谎”,告诫观众不要重蹈覆辙。

在波士顿,有一个少女的慢动作广告播放了很久。它摘自一则真实的新闻,少女起初跟同学们一块儿吸毒,接着,伴随着一阵歌声,她被推进了医院急诊室:

带我离开球赛;  
带我离开人群;  
给我块克莱克·杰克;  
我不在乎我是否一去不回……

广告以市长弗林要求波士顿的人们尽快向警方交贩毒者结尾。再举一个最新广告,它描述了一个青少年在起居室里,很明显地因吸毒而衰弱不堪。他告诉观众,父母都像“哑巴”一样,不了解他,不知道他需要帮助。在临近尾声时,一个声音宣布:如果朋友们或孩子们需要寻求吸毒问题上的帮助,请拨打免费热线电话,并公布了电话号码。

“BAD”联盟委托当地一家广告代理——哈罗德·卡伯特有限公司(Harold Cabot, Inc),调查波士顿青少年使用毒品的情况,从而为他们制作一个广告。这家广告代理公司在学校教室里与六组学生进行了会谈,其中每组成员包括5~7名学生。会谈中,他们询问学生是如何看待毒品泛滥这一现象的,并向孩子们的父母发放了调查表格。每个学生因被占用时间而获得了50美元的补偿。调查结果表明,同龄人吸毒产生的压力极大,毒品的获得及吸食在学校里很普遍。研究还表明,名人们所作的反毒品广告在年轻人中得分很低。

## 富有创造性的营销市场研究

市长办公室有几份关于全国毒品泛滥问题的研究报告,可供哈佛商学院的学生研究小组参考。大部分研究报告是一些深入接触过需要帮助的青少年的咨询人员、老师及社会工作者基于印象作出的定性分析。它们有个共同点,都谈到滥用毒品行为仍呈上升趋势,而且,被卷入者日趋低龄化。一般而言,在校学生们都不大顾及生死问题,同龄人的压力是引诱其吸毒的重要原因。

尽管“为波士顿市的前景而工作”的目标极大地鼓舞着研究小组,他们仍感问题棘手。他们必须认真考虑市长所提要求的内容和规模,即应对外传递出何种信号给年轻人,该信号应如何加以包装,应通过何种渠道传给目标群体。其一,小组为了在五个月的业余时间完成该项目,必须限制调研范围。其二,必须选择一套调研方案,以适应2万美元的预算并获得相关的信息资料。最后,小组需要确定合适的调查问题。搞清楚自己真正希望发现什么?为此最好应怎么办?对获得的信息资料小组应如何加以处理?

市场研究选择 小组人员明白,研究范围可以根据年龄、地区、社会经济类别加以限制,也可以是所有波

士顿人,或者上面几种方案的任一组合。总之,许多调查方法都行之有效。

**定量调查** 做一次覆盖 750 到 1,000 人的大幅度、全市性调查,若通过打电话约花 15,000 美元,通过信函约花 10,000 美元。一旦问卷制好,实施调查大概要花两个月时间。问卷有特定的结构和提问顺序。为了对问题细节加以完善、在表达上更加严谨,需要事先做些检验。一家市场调研公司可以从数据库中找到符合要求的答卷人并负责完成问卷。这种调查的反应率平均在 5% 至 20% 之间。描述性表格及背景、行为、态度三者的相关性也可以计算出来。经过这种缜密研究,可以产生“客观数据”,而不是经采访者解释过的“有偏差数据”。

**定性调查** 由 8~10 人组成的焦点小组每次连续性的调查将花费 500 美元至 1,500 美元。这种调查一般持续一小时至一个半小时。每个焦点小组中的成员因付出了时间而获得 25 美元至 50 美元,鼓励每个参加者讨论对毒品的态度和行为。焦点小组协调人按调查问卷的“操作程序”引导小组讨论有关话题,但顺序和详细内容可取决于小组的讨论进程,协调人只是略加点拨。如果工作顺利,焦点小组会展开一场各抒己见的充分讨论,为调查者提供有创意的主意和见解。焦点小组协调人必须经过培训,富有经验,但讨论本身可由调查者加以安排整理。有时要聘请职业心理学家来解释焦点小组数据,但又将是一笔开销。

**一对一访谈** 还可采用一种比调查更为自由的形式,即单独面见消费者。这种访谈常由经验丰富的人员主持,他们所得报酬依选定的消费者分类不同和接待者技能高低,每人在 50~100 美元之间。通常,受访者因支出时间也可获得 25~50 美元的报酬。一家市场调研公司可能每天为每个访谈者安排 4~5 次面谈。数据在很大程度上有赖于访谈报告。另外,对敏感话题,还常有职业心理学家帮助解释。

## 方案选择

实地研究小组选择了焦点小组方案。问卷调查方法被否决了。因为小组的几名成员认为,问卷方法显然要求他们有几个可供测试的命题,而他们却没有。另外,一对一访谈方法太慢,也过于主观。小组曾考虑过采用简化的一对一访谈,在本市各个街区随机寻找些青年来获得数据,终因不可行而放弃了(这种方法叫做商场拦截法,被许多调研公司广为采纳,用于收集商场中顾客的反响)。因为,对于给定的主题,单单 5 分钟的讨论肯定不够。而且,可能会有陌生人突然插进来,询问他们同龄人是否吸毒而打断潜在的主题。就如一个成员所言:“我们热切盼望开始,我们想把我们的手握在一起,迅速找到一丝对问题的感觉。焦点小组方法看来最合适。”

**抽样** 当实地研究小组成员仔细考虑需要调查的内容时,一个新问题突然冒了出来:为了得到准确的市场信息资料,应如何选择焦点小组的参加者?大家都觉得在学校中访问学生不是好办法。对这种涉及私人且有争议的问题,青少年可能会觉得有压力而不愿给出他们对使用毒品问题的正确信息,这样就会得到有偏差的结果。再说,与学校打交道,要涉及许多繁文缛节,上至双亲的同意书,下至学校董事会的通过。实地研究小组认为卷入这么冗长的运转过程将是很不明智的。

许多地区市场调研公司专为焦点小组募集对象。但实地研究小组得知,他们数据库中的数据,主要是一些购买高档消费品的白人家庭的孩子。这些数据库不能代表波士顿在校学生。而且,许多公司交通不便利。即使焦点小组采用了市场调查公司的标准数据,那么焦点小组成员又该在哪儿汇合呢?一家公司提议在旅馆或比萨饼屋,但实地研究小组觉得那儿气氛过于喧闹,会令人注意力分散,而且过于公开,会使参加者不愿泄露个人就吸毒问题的态度。

最后,调研者达成一个一致计划。在与波士顿官员就本市吸毒问题访谈时,他们得知许多社区性的活动都在各种娱乐中心,被称作“社区学校”(community schools)的地方举办。这些社区中心并不取代正规的学校系统。那儿有许多设施可供年轻人在成年人的监督下进行社交活动和娱乐。中心的设施通常包括一个体育馆,几间教室和娱乐场地。也许社区学校的管理者会同意,把研究小组与社区孩子谈话作为中心计划中的活动之一。查理斯·罗斯是波士顿社区学校项目负责人。他表明了以下观点:“任何注重孩子们需要的事情对我来说都是好事一桩。你们得让每个主任都了解你们的计划。既然我会告诉他们我已经同意与你们合作,相信那绝对不成问题。”

在罗斯先生的帮助下,实地研究小组选中了四个就宗教和社会经济分布而言具有代表性的社区,分别是:

罗克斯布勒区( Roxbury )、密西恩岗区( Mission Hill )、查理斯藤区( Charlestown )和道彻斯特区( Dorchester )。另外一个社区南恩德区( South End )组织了 two 组成年人小组( 见附表 6-2-2 )。一名实地研究小组成员到每个社区学校找娱乐管理主任,解释调研的目的。主任们都愿意腾出地方,并帮助询问当地孩子,看他们是否愿意参加。

同时,研究小组还聘请一家市场调研公司来主办焦点小组讨论。既然讨论在公司外进行,市场调研公司不必为参加人选操心,研究小组便只需支付主持人的费用、磁带录制成本和参加人员的津贴。(卡伯特的研究提供了 50 美元的津贴,但是社区学校的领导觉得 10 美元或者 15 美元便足以鼓励大家参加。)研究小组还为活动提供饮料和食品。道彻斯特青年合作社的组织人爱默特·弗尔格特说:“如果有吃的东西,我的孩子们将非常乐意跟你们谈话。而且,他们很少被人问及他们对一些事情的看法。”

调研者要做的第二步是决定研究哪些年龄段的孩子。卡伯特焦点小组找的是 14~18 岁的孩子。这些孩子都承认自己想过而且也真地经历过吸毒,并且吸毒已成为他们日常生活中可以接受的一部分。实地研究小组认为如果把其他年龄段的小组与之进行对照分析,将会对这个年龄段小组中吸毒的影响为何如此之深有更多的了解。

一些研究小组成员曾想研究成年人,尤其是那些有幼小孩童的成年人。还有些人试图研究年纪更小的孩子。实地研究小组承认两者都有可取之处。但是,一项非常实际的考虑影响了他们的最终决定:社区学校中只接纳孩子和青少年。如果调查成年人,就意味着要依赖市场调研公司来选择参加者,并要重新寻找一个聚会的地方。更何况,市长政策办公室曾经说过:年轻人应该是调查的主要目标。实地研究小组成员决定把重点放在两个年龄段上:10~13 岁和 14~18 岁。不过,如果时间和预算允许的话,他们也同意组成一个或者两个有年轻成年人参加的焦点小组,以便观察是否有明确的发展趋势出现。

**毒品使用者类型** 接着,调研者试图形成一个可以为收集数据提供框架的毒品使用者分类模型。他们想了各种方法对总体进行细分,向各种专家咨询。一个小组成员这样说:

我们依据对毒品的认识和使用情况,把公众分成四个类别,它们依次是:非使用者、试用者、习惯使用者、毒品依赖者。非使用者几乎不接触毒品。随着对毒品了解的加深,非使用者不得不决定是否要试用一下毒品。试用者包括那些曾有机会使用过违禁毒品,而且熟悉毒品的名称、特性和供应渠道的人。尽管他们用过毒品,但这种人并不积极出去寻找毒品,也不经常服用毒品。习惯使用者是那些已养成持续服用毒品的生活方式的人们。习惯使用者也积极去寻找毒品,并每隔一段时间就使用毒品。毒品依赖者是一小部分毒品使用者,对他们来说,生活是围绕着寻求或消费一种或几种毒品而存在的。

实地研究小组的成员知道他们没有财力做追踪调查,观察人们进入了哪个阶段。这也需要好几年时间才能调查清楚。因此,他们决定 10~13 岁的孩子可以作为前两个阶段,即非使用者和试用者的典型代表;14~18 岁的孩子除前两个阶段外,还有助于认识第三个阶段,即习惯使用者。实地研究小组认为第四个阶段的研究不在他们的课题之内,但与成年人的谈话将有助于对这类人做些了解。

**筛选** 一个小组成员说:“如果焦点小组的看法和经历具有广泛的代表性,便可以深入地讨论一些问题。”因而,小组设计了一个简单的调查问卷,以确保自愿参加讨论的成员有鲜明的代表性(见附表 6-2-3)。回答问卷者将得到 3 美元的报酬。如果被选中参加一小时的讨论,还将得到 12 美元。调研者认为由单一性别成员构成的小组,讨论时最为坦诚。

为了掩饰调查的目的,问卷的设计别具一格。年轻人回答了一个有关街头暴力的问题后,还要求提供有关他们最喜爱电视节目的信息。问题 2 和 4 是关键问题,直接询问他们对于毒品使用的态度。其中问题 2 调查答卷人是否认为使用毒品是个值得重视的问题,问题 4 只要求答卷人举出第三者的情况,因为从侧面反映个人的习惯比较容易让人接受。

使小组惊奇的是,许多自愿参加者如果没有人帮忙就不能阅读和理解问卷,幸好娱乐管理负责人同意读出问题并记下回答情况(见附表 6-2-4)。所有问卷都按社区进行了顺序编号。只有每个社区学校的领导才知道答卷者的身份。在 154 个自愿参加者中,44 人被淘汰(a)因为他们的反应是否有效令人怀疑(如:与前一

个答卷人答案相同)(b)因为该类别人数过多。余下的110个人被邀请参加焦点小组,但在规定的开会时间却有20%的人没到会。

**预算约束** 同时,实地研究小组成员还需要将各个年龄段人员在社区统一分配。因为,他们没有足够的财力研究每个地区各年龄段的孩子,如所有地区10~13岁男孩。所以他们对各个社区学校设置的年龄和性别小组进行了分配。分配结果是五组10~13岁的小组和四组14~18岁的小组,另外包括两个成人小组。但是成人与会者更喜欢谈论少年吸毒,而不是他们自己吸毒,这使得讨论几乎没有多大用处。(见表6-2-1)

**协议** 实地研究小组为焦点小组主持人制定了一系列问题,以这个“访谈协议”作为“向导”,将帮助主持人把讨论带入调研者感兴趣的话题。对于一场各抒己见的讨论,小组列出了许多问题。这些问题被分为五类,容易且少争议的话题被排在前边。(见附表6-2-5)。在举办了一些焦点小组讨论后,研究小组修改了该“协议”,以便后来的讨论可以论及前边讨论中未回答的问题。这种模式很快捷,更容易切中要害。

表6-2-1 焦点小组分布

	10~13岁		14~18岁		20~30岁	合计
	男	女	男	女	男女兼有	
道彻斯特区	1		1		1	3
罗克斯布勒区	1				1	2
密西恩岗区	1	1			1	3
查理斯藤区		1	1			2
南恩德区	—	—	—	—	1	1
合计	3	2	2	2	2	11

**进程动态** 在讨论开始前,主持者先在卡片上记下每个参加者的名字,以便她直接称呼每个人。同时,参加者可以吃到小甜饼和喝冷饮。每次讨论结束时,实地研究小组会给每个参加者付费,同时附有一张便条给他们的父母,因为他们可能会猜测年轻的孩子从哪儿得到这些钱的。在市场调研公司的主持人组织了幾次讨论后,实地研究小组自信他们自己也可以组织讨论。这一招很有效,因为十几岁的年轻人更愿意与自己年龄相近的人自由交谈。

实地研究小组起初以为毒品这个话题可能太敏感,不太适合直接讨论(“让我们假设一下,你有个吸毒的朋友……”),但参加者看来不仅乐意,而且渴望与人谈论这个话题。事实上,所有焦点小组讨论时间都超过了一小时,还不时提醒孩子们每次由一个人讲,以便麦克风能清楚地记录下来。

## 数据分析

最后,在所有焦点小组讨论完毕并完成资料打印之后,研究小组将每个焦点小组的讨论要点整理出来,题目包括“觉得家庭怎么样”,或“广告能回忆起多少”之类(见附表6-2-6至6-2-13)。经过数据分析,把信息资料组织起来,归入两个大标题下的14个主题内。这两个大标题是:广告和社区工作。选出的主题在焦点小组讨论中被不断提及,研究小组成员判断它们直接与“减少毒品需求”的沟通战略设计有关。广告类主题包括:对明星广告的看法;广告中使用青少年形象;反毒品信息的表述(如“就说不”);广告故事的地位;真实人物的作用;对家庭的感觉;毒品使用情况的应对战略;对使用毒品行为的质疑和电视讲话的有效性。社区工作的主题包括:小组讨论;娱乐活动;SPECDA活动;社区工作和教育影片。

附表6-2-14列出了评论的分布状况,即总结了每个主题下,讨论意见被论及的次数。研究小组仔仔细细地分析了每个主题下和两个年龄段下的讨论意见,得出如下结论:

### 广告

1. 年轻人想不起吸毒的事实和统计数据。
2. 非吸毒者宁愿避开吸毒的朋友和陌生人,而不愿正视他们或说服他们停止使用毒品。

3. 年轻人讨厌别人告诉他们该如何办。实际上,他们可能故意反其道而行之以证明自己的独立性。

4. 家庭是影响毒品使用和对毒品态度的一个重要因素。年轻人会效仿年长的亲属,而年长者则试图说服年轻的家人不要试用毒品。值得惊奇的是,小组发现家庭不仅对青少年有影响力,对成年人也有极大的影响力。

5. 年轻人生动地讲述有关毒品和吸毒者的故事。一些少年说的话虽然看似牵强,实质上故事对他们影响极大。年长一点的调查对象也深受他们听到的故事的影响。这些故事一般比较真实,也许是因为他们来自个人经历,而不再是传闻。

6. 现在的反毒品广告不真实,让人回想起来的为数不多,不过由阿诺德公司推出的“带我离开球赛”这一广告是个例外。

7. 明星们不是值得信赖的毒品问题发言人,因为他们中有很多人吸毒。被调查者认为他们的生活与常人不同,他们是拿了钱才去做广告的。

### 社区工作

8. 在减少毒品需求上,社区的活动很重要。因为社区不仅为年轻的调查对象提供必要的娱乐消遣,而且为年长者提供了吸毒以外的替代活动。年轻人常表现出对娱乐活动的需要,而年长者更经常提及同辈的支持和有关毒品问题的解决办法。

9. 在传递反毒品信息上,以成年人的方式提供现实知识的教育活动是有效的。

## 焦点小组调查结果

基于上述结论,小组设计出了适合波士顿年轻人的广告策略。大家一致认为讲故事策略至关重要:广告应当表述某一种情形,而不仅仅简单列举信息。实地研究小组进一步提出,既然青少年嘲笑夸大其辞而且有知名人士点缀其中的广告,那么广告中的事应看起来发生在波士顿附近,且里面有当地的真实人物。小组感到在场景中出現家庭成員很重要。因为看起来兄弟姐妹和父母对毒品的态度深深影响着年轻人。

实地研究小组成员感受强烈的最重要一点是,广告应当是对行为提出质疑,并提供改变行为的策略,而不是要求年轻人应当做什么。绝大多数调查对象声称,即使他们赞同某项要求,例如“仅仅说不”(对许多人来说,法律所禁止的行为带来的是反叛),但在面对同辈人的压力时,决定如何按要求去做将是困难的。

然而,小组一名成员感到这些材料对于现有知识来说几乎没提供任何新的东西,他对此极其沮丧:“如果我们从中能获得什么东西,那么,这仅仅是由于我们没有多余的时间和财力。我认为我们在研究设计上犯了基础性的错误。”

附表 6-2-1 滥用毒品问题

根据麻醉药品管理局和滥用毒品问题全国委员会的了解,1986年,美国人花了1250亿美元购买了4吨海洛因,120吨可卡因,以及14,000吨大麻。而且,美国人每年消费30亿剂量单位以上的人工合成毒品,例如兴奋剂、抑制剂以及幻觉剂。走私进入美国的毒品中,有 $\frac{1}{3}$ 以上是通过纽约传播,另外 $\frac{1}{3}$ 通过洛杉矶抵达美国西部,其余的通过其他大都市地区的网络到达零售手中。

### 海洛因:毒品之最

全美有50万以上的海洛因使用者,每年给犯罪集团提供60亿美元的收入。一盎司从鸦片罂粟果中提取的纯海洛因,比一盎司纯金大约贵10倍。海洛因成为毒品之最,是因为它上瘾后停服的症状刺激性极强,而且过量服用会致命。但是猝死的危险却抵挡不住瘾君子,戒断症状如此痛苦,以至于使用者不惜采用任何手段超量服用毒品。

### 可卡因:时髦的毒品

可卡因,一种从古柯叶中提取出来的兴奋剂,是目前所知的最引人上瘾的药物之一。依赖性使毒品使用者一步步地增加对可卡因的需求——也为有组织的犯罪带来巨额收入。每年有120多吨可卡因进入美国,可赚取140多亿美元的非法收入。

全美至少有3000亿人次用过可卡因,其中600或700万人至少每月用一次。可卡因被认为是一种“最时髦”的毒品,尤其在白领阶层里。值得注意的是,在过去的五年里,青少年服用可卡因数量剧增。反复使用毒品会引起慢性疲倦、身体痉挛、心情抑郁、性冷淡、记忆力衰退、鼻孔出血、妄想症、体温上升,甚至因脑溢血、心肌梗塞和呼吸衰竭而猝死。

## 大麻烟 :大众毒品

大麻烟取自大麻植株。由于在使用者中的效果不同,它可以分为 :兴奋剂、抑制剂以及幻觉剂。大麻烟比烟叶多 50% 的致癌碳氢化合物,会引起胎儿畸形及其他生育问题。病态行为变化有短期记忆力衰退,注意力不能集中和丧失逻辑推理能力。大麻烟还是通向更危险毒品,尤其是可卡因的“大门”。调查显示,至少有 25% 的美国人尝试过大麻烟,2500 万以上的人至少每月服用一次。

## 人工合成制剂 :无形的毒品

可卡因、海洛因和大麻烟是从植物中提炼的,而人工合成制剂则是由化学物品制成的。它们包括像 PCP “天使之尘”这样的幻觉剂,像右旋苯丙胺这样的兴奋剂,以及滥开处方的药品,包括镇静剂和止痛药。人工合成的制剂很快会令人产生依赖性,从而使他们不得不更频繁地服用更大剂量的毒品。

各行各业的人都滥用人工合成制剂,经常服用者会吞服进大量的毒品。其中一种药品可能强化另一种药品的效果。人工合成制剂是药丸或胶囊形式,比其他毒品更有可能成为人们日常生活中的一部分。因为许多品种被社会所默许(如减肥丸、安眠药)因而被欣然地服用,而且因保管也较为方便。长期滥用这些毒品已是司空见惯,而且常常更容易掩人耳目。

资料来源 :总统委员会关于有组织犯罪和毒品滥用的报告,1985 年 12 月,华盛顿特区。

附表 6-2-2 波士顿社区学校所在地区 :学龄孩子(5~17 岁)

地区	学龄孩子数目 a	学龄孩子种族 b			
		白种	黑种	拉丁美洲人	其他
1. 东波士顿	5,771				
2. 查理斯藤	2,574	94	0	5	1
3. 南波士顿	5,409				
4. 北恩德	2,871				
5. 中国城					
6. 南恩德	4,053	22	24	19	25
7. 阿尔斯顿—布莱顿	5,396				
8. 密西恩岗	6,962	26	34	40	0
9. 牙买加平原					
10. 罗克斯布勒	16,851	5	76	11	8
11. 道彻斯特	19,263	36	36	20	7
12. 西罗克斯布勒	4,830				
13. 罗斯标迪尔	6,060	98	0	2	0
14. 马特帕	10,249	4	85	7	4
15. 海德公园	5,918	55	29	11	5
波士顿总计	96,207	43	36	14	7
两年龄阶段小组的种族构成(%) <sup>b</sup>					
11~13 岁		43	37	14	6
14~17 岁		45	38	7	8

a. 1980 年波士顿开发署研究部人口及住房普查。

b. 波士顿开发署及社区开发与就业组织 1985 年家庭调查。



附表 6-2-4 10~13 岁孩子问卷统计( 80 个答卷者 )

街 头 暴 力				
	根本不关心	有些关心	很关心	
男孩	4	4	38	
女孩	6	10	18	
服 用 毒 品				
	小问题	普通问题	大问题	
男孩	0	0	46	
女孩	0	2	32	
我认识一些朋友/熟人,他们_____				
	从不吸毒	有时吸毒	经常吸毒	吸毒成瘾
男孩	30	16	4	6
女孩	20	16	6	10
每天看电视的时间( 小时 )				
	0 ~ 1	1 ~ 2	2 ~ 4	4 +
男孩	2	12	16	16
女孩	2	10	8	10
重 要 的 事				
	男 孩		女 孩	
家庭	40		26	
工作	38		22	
学校	24		22	
钱	14		4	
运动	12		2	
朋友	8		14	
娱乐	8		4	
其他	0		2	
音乐	2		0	
宗教	0		6	
关注的广告项目				
	男 孩		女 孩	
体育广告	24		10	
有趣的广告	12		20	
有孩子的广告	14		18	
食品广告	10		8	
我喜欢的产品的广告	6		10	
有音乐的广告	2		12	
其他	2		0	
我使用的产品的广告	0		6	

附表 6-2-5 14~18 岁的孩子问卷统计(74 个答卷者)

		街 头 暴 力			
		根本不关心	中等关心	很关心	
男孩		0	10	30	
女孩		2	0	32	
		我认识一些朋友/熟人,他们_____			
		从不吸毒	有时吸毒	经常吸毒	吸毒成瘾
男孩		20	30	8	10
女孩		8	20	6	6
		每天看电视的时间(小时)			
		0~1	1~2	2~4	4+
男孩		6	18	12	4
女孩		0	10	14	10
		重 要 的 事			
		男孩		女孩	
家庭		38		26	
工作		22		24	
学校		14		20	
钱		6		10	
运动		18		8	
朋友		12		4	
娱乐		8		4	
其他		0		0	
音乐		8		0	
宗教		10		2	
		关注的广告项目			
		男孩		女孩	
体育广告		22		2	
有趣的广告		20		20	
有孩子的广告		8		10	
食品广告		8		4	
我喜欢的产品的广告		4		6	
有音乐的广告		18		4	
其他		0		4	
我使用的产品的广告		2		0	

附表 6-2-6 访谈计划

## 1. 对未来的态度？

当你长大以后,你想干什么？

你想成为像谁一样的人？

你计划完成学业吗？那时你想干什么？

你打算成家吗？

你打算继续生活在波士顿吗？

你认为现在服用毒品的孩子们,到 25 或 30 岁时会依然服用它们吗？为什么？

你认为如果你成为吸毒者,是否仍然能够(a)找份好工作(b)养活家庭？

## 2. 广告的印象

一些产品怎么样？它们的广告对你试用/购买它们有多大影响？

广告里的哪些人物是你所信任的？

什么是好广告？为什么好？

在何处你最关注广告：广播？电视？宣传栏？地铁广告牌？公共汽车？杂志？报纸？

你对作广告的人看法是什么？

尤其是反毒品广告：

你看到过反毒品广告吗？在哪里？你能想起一些佳作吗？

它们为什么是佳作,或为什么不好？

你认为广告能使人停止吸食毒品吗？它们会使人更多地考虑停止服用毒品吗？为什么会？为什么不会？

## 3. 对毒品的了解

人们是怎样了解毒品的？

你是怎样发现毒品对你的作用的？

你是如何发现在哪里能买到它们的？

你是怎样发现它们是否具有危险性的？

下列毒品中,哪些是危险的？哪些不是？有没有你从未听说过的毒品？哪些是最常见的？

哪些是最容易得到的？哪些是最好的？

某人在什么时候开始吸毒？——处于哪个阶段？

## 4. 使用毒品的动机

使用毒品对你而言,意味着什么？

人们为什么开始使用毒品？

人们为什么要一直使用毒品？

为什么人们要使用越来越多的毒品？或者更危险的毒品？

你认识已经停止服用毒品的人吗？——为什么停止？你认为人们为什么停止服用毒品？

在服用毒品和不服用毒品的孩子之间有区别吗？

人们在聚会时为什么会兴奋？他们为什么要整天处于兴奋状态？

高度兴奋有什么不妥吗？是些什么？

你曾见过人们失去控制吗？对此,你作何感想？

你能否想出什么东西,能够告之吸毒者,使他们听了以后会停止服用毒品？

吸毒除了可以达到兴奋高潮外,还有一些别的快乐吗？许多人都做这事吗？

## 5. 行为/观点的影响

你和谁谈论你碰到的问题？如果你有了吸毒问题,你会去找谁？

谁会建议/教给你有关毒品的知识？

谁对你的观点有影响？——同龄人？父母？体育明星？其他英雄人物？兄弟姐妹？毒品贩子？

附表 6-2-7 焦点小组讨论内容摘要

道彻斯特区男孩,10~13岁

罗克斯布勒区男孩,10~13岁

1. 孩子们都意识到存在毒品问题。这对他们来说随处可见,知道谁在吸毒,在哪儿吸毒,知道毒品的外观。

“我到处可以见到他们。他们的胳膊和腿上扎满了针眼,他们的公文包里装着可卡因和克莱克,有时甚至会塞在帽子里。”

“在我的学校里,有许多人在浴室吸毒。当他们问你是否也来一点时,不知你会作何感想?”

“在我们宿舍楼里,在楼道里就有卖毒品的人。他们四处游荡,试图把毒品卖出去。”

“所有打篮球的运动员都吸毒。因为他们有钱”。
2. 他们认为人们之所以吸毒是因为他们自身搞得一团糟,或者他们的朋友在吸毒。

“在我们学校里,吸毒者是那些除此之外便无所事事的或家庭有问题的孩子。”

“比如,你想在朋友面前炫耀一下。”

“比方说,如果罗伯特开始吸毒,我会跟着尝试一下。但如果罗伯特吸毒是动真格的话,我绝不再吸。”
3. 孩子们听从家里人对吸毒的意见。

“比如,如果我哥告诉我吸毒不好,我就相信他说的话。”

“如果我看到我周围有人吸毒,我会告诉我妈妈。她肯定会吓一大跳。”

“首先你告诉他们的母亲,然后去拨打毒品热线电话。”

“是啊,但万一他们的母亲知道他们在吸毒,而且她们自己也在吸毒,那该怎么办?”
4. 孩子们认识一些严重吸毒的成人/亲戚。

“我哥哥经常打篮球,却也吸毒。”

“我继父吸毒。克莱克扔得到处都是,我很为他担心。”

“我认识一个孩子,他认识另一个男孩。那男孩的母亲吸毒。一天,那男孩骗他母亲说那天是她的生日,他要带她出去为她举办一个生日会。但事实上,那天并不是她的生日。当她起床后,他把她带到了戒毒的地方去帮助她。”
5. 教育项目有很高的回忆度。

“有个警察来过我们学校,跟我们谈毒品问题。他听了我们的想法,跟我们聊了一会儿。”

“在学校里,我们看过有关毒品危害的影片。它讲述了一个男孩服用克莱克的故事,那男孩死了。”

“嗯,有个警察先生,他教我们有关毒品的知识。是的,我非常喜欢听。”

注:孩子们都争先恐后地发言,尤其是被问及有关毒品使用的个人经历时。

附表 6-2-8 查理斯藤区女孩,10~13 岁

## 1. 当你长大后,你想干什么?

“我想成为一名时装设计师。我购买各种杂志,像《流行》之类。”

“有一个家——家中有许多孩子。”

“成为一名教师,帮助人们学习知识。”

## 2. 人们为什么要吸毒?

“为了陪他们的朋友。比方说,一起进入兴奋高潮期。”

“为了忘记烦恼。比如说,他对他父母头疼得要命。”

“因为他们找不到人倾诉自己心中烦恼的事。而他們又想忘却它們。”

## 3. 你会怎样对待一个吸毒的朋友?

“我会告诉他们别吸毒了,因为它影响智力。”

“如果他们真的吸毒上了瘾的话,单靠自己肯定无法戒掉。我得帮助他们去战胜自己。”

“我会马上离开她。她将不再是我的朋友,一个沉溺于这种东西的朋友。我也不愿因为这种事而与她发生争执。”

## 4. 对电视里的反毒品广告,你们是怎么看的?

“‘带我离开球赛’真吓人。像这种事会发生吗?”

“用电影明星作广告不能令人信服。因为你明明在各种杂志里都可看到他们吸毒的事。结果有一天,他们却在电视里告诉你们不要吸毒。”

“如果广告里用的是孩子,而不是电影明星,我倒愿意听一下,只要不是一些愚蠢的广告,比如在云雾里的家伙或人们勉强把药片咽下喉咙之类的广告,它们实在太不真实了。”

“音乐有助于记住信息,如百事可乐广告。但是,如果是成年人在里面向你瞎扯,那我就换台。谁关心他们怎么想?他们并不了解我的问题。”

“我收听‘交谈’节目,在那儿你可以打电话跟其他孩子聊。没人非要知道你是谁。”

“广告常常搞错。比如:一个家伙在漆黑的楼道里,有人过来想卖给他毒品,结果‘不’字一直在回响。一般人们不会在那种地方卖毒品,他们也是尽量少交谈,回响声真是蠢透了。”

## 5. 你们有哪些娱乐活动?

“我们去游泳,或到法诺尔市场、萨默维尔商场去购物。”

“我们去少男少女俱乐部玩。交 8 美元钱就能入会,在那儿有活动室。”

“看电影。”

## 6. 像你们这个年纪,是不是有许多孩子吸毒?

“是的,有许多。”

“让人给你买烈性酒是小事一桩。我就知道哪儿可以买到大麻香烟。”

“不过,许多人不吸毒。有些人是正常人,有些是蠢人。”

“打个比方,我的一些朋友在别人问他们是否吸毒时,他们会装作他们吸毒。但实质上,他们不吸。他们只是想让自己看起来冷酷一点。”

## 7. 谁是你们可以信赖的与之谈话的人?

“我的姐姐。她会保密。当她年轻时,她跟我一样。”

“你可以信任你的朋友。但有时我并不把每件事情都告诉他们。我不想让人家告诉我该干什么?”

“我总是在电话里跟我的朋友谈话!”

注:许多女孩都提到了一个收费的青少年电话会友服务热线 Teenline。当她们的父母收到大笔的电话账单时,都快气疯了。

附表 6-2-9 密西恩岗区男孩,10~13 岁

## 1. 男孩们避开那些有吸毒问题的家人或陌生人。

“如果我看到某人带有毒品,我会走开。我不想因为我带了钱而惹上麻烦或遭到攻击。”

“为什么会挨打呢?举例说,如果我告诉我哥哥别吸毒了,他会扇我耳光,告诉我少管闲事。然后回到他房里,像往常那样把门锁上。”

## 2. 人们之所以吸毒是因为在他们的生活里没有其他事可干。

“我知道有些孩子只是觉得无聊。在家里他们并不是没有受到关怀,他们只是对毒品到底会产生什么效果感到好奇。”

“真的嗜好毒品是没有好处的。他们简直是在浪费生命,不想去学习或做一番事情。”

## 3. 要使人们远离毒品,应该怎么办?

“你必须恐吓他们,如逮捕他们,把他们关进监狱里。他们不喜欢那样。”

“告诉人们毒品对身体有害,会致人于死地。他们为自身着想就不吸毒了。”

“我不注意有关毒品的广告。那只不过是一群成年人在指手画脚地告诉你该做什么。

我没必要非得听他们的。”

“你一定从你所认识的其他人那里听说过,如你的朋友和像你一样的人。”

“我们和一位毒品专家(一名警察)谈过,他告诉我们服用毒品会发生什么。他没骗我们。”

“我看到过这样一部影片,讲一个男孩服用了许多毒品,也染上诸如抢劫、枪杀之类的恶习。最后他死了。”

注:在这个地区,为谋取利润非法贩卖毒品比吸毒的问题更为严峻。

附表 6-2-10 密西恩岗区女孩,10~13岁

## 1. 人们为什么要吸毒?

“如果你很气愤或厌倦时,它会让你感觉好些,至少是五分钟。”

“毒品自始至终都是坏的。但偶尔试试也无妨。”

“因为没其他事可做。”

“我不知道你是怎么想的?”

## 2. 毒品都有哪些害处?

“它们令人举止不雅,全身冒汗、发痒。”

“它使得你想为钱而偷东西。”

“它使得你憎恨父母,并从他们那儿偷东西。”

## 3. 在毒品和其他事情上,谁对你有影响?

“我妈妈,她给我讲一些吸毒者的故事,像我姨妈的事。她说:‘如果你是她的女儿,你早就死了。’”

“我妈告诉我毒品的事情,比如不要为你的朋友保存毒品。因为警察不会相信你说的话。”

“我奶奶。她很疼我,帮助我上学。”

“一些学校顾问不错。他们听你说心里话,把你当回事,而其他人只是好管闲事,麻烦你。”

“跟我谈话的人。我的朋友跟我讲心里话,我也告诉他们。”

## 4. 你们有哪些娱乐活动?

“我跟我的朋友一起逛迪德海姆商场。”

“我们去滑旱冰,或玩保龄球,或去吃汉堡。”

“我们收听‘疯狂热吻 108’电台。我们打电话点我们最喜爱的歌和参加电话知识竞赛。”

“我看电视或杂志,如‘青春搏动’;新奇’。”

## 5. 如果你有一个朋友吸毒,你会怎么办?

“我会不管他们或避开。”

“你不能对他的家里人谈这种事,因为他发现以后会气得要命,把你痛打一顿的。”

“如果一个女孩有个男朋友,他发现她吸毒会甩掉她的。我就见过这种事情。”

## 6. 你们觉得有什么办法可以让孩子不吸毒?

“多举办一些像这种我们可以自由交流自己感想的讨论。”

“净化社区,除掉毒品贩子。”

“给人们一些事情干,一份工作或一个休闲场所。”

“在电视里播放有关毒品的节目。应让我们这样的孩子参加。”

“告诉人们毒品的危害性。它们如何把你弄得一团糟。”

注:她们的许多论述都明显表明,女孩们从个人经历、她们的朋友或亲戚的经历出发谈论毒品问题。她们谈了近两小时,很喜欢有人在旁边聆听她们的意见。

附表 6-2-11 道彻斯特区男孩,14~18 岁

1. 年长的孩子给弟妹对毒品的态度造成很大影响。

“我不会打我的弟弟,我只跟他好好谈。”

“这取决于你住的地方。如果你住在一个毒品大肆泛滥的社区,你年轻时就会吸毒。我认识的一些男孩和女孩,才八、九岁就会抽烟喝酒。”

“他们从哥哥和舅舅、叔叔那儿学会这些事情。假如他们有个 18 岁的舅舅,他们会说,好了,他在吸毒,为什么我们不可以!”

“孩子们尊敬他们的哥哥。因为他们认为他知道很多事情。”
2. 在周末吸毒或喝醉不一定就是坏事。有时成年人会给他们买烈性酒。

“像我兄弟,他像我这么大,只是偶尔吸一下可卡因,没有上瘾。”

“你不得不让别人给你买啤酒喝,像酒店常售的那种——大概要花 \$2 元钱。”
3. 毒品是如此普遍,你拿着 \$20 元到任何地方都可买到。

“早上,毒品贩子把毒品拿到公共汽车站卖。”

“你每天都可见到毒品贩子。你不难认得出他们。”

“像昨天,我跟我妈在一家商店里,一个花花公子走了进来,手里拿着一张纸,上面标有日期,他把毒品抽出来,就走了(用鼻子一吸)。而我像,噢!他的同道者似的。”
4. 来自同龄人的压力很大。

“很多人认识许多吸毒的朋友,他们的朋友说;你们是干什么的,胆小鬼?连跟我们一起吸根烟都不敢?它不会害人的。'既然这样,我猜我也会跟他一起去尝尝。但如果有人每次都想让我吸毒来刺激一下,那么这个人将不再是我的朋友。”

“他们没有强迫你,而只是分给你一份。如果你不接受,他们便说,把你那份给我!”

“大概他们最初是用吸烟的方式,接着便想要点更强烈、过瘾的,于是他们开始吸可卡因。在吸过可卡因后,他们又想试用更猛烈的毒品。”
5. 但是,过量服用毒品的行为被认为是很愚蠢的。

“可卡因只有 15 分钟的兴奋期。不划算!”

“一旦你在毒品上花过一次钱,那么你肯定会去扔更多的钱。就这样,它会弄得你越陷越深。”
6. 沉溺于吸毒中会让人面临“财政困难”。

“每当他们服用毒品时,他们都必须出去搞钱。他们全身心想的便是什么时候能再享用一次。”

“我过去和一个男孩住在一起。他吸毒一年了,曾设法掩饰这事。但过后不久,他不得不开口向我要钱。”

“如果他们出去,八成是在为某人变卖东西。”
7. 如果有位朋友沾染上毒品,他们会避开这人。

“走开,去跟‘疯子’(可卡因)呆一块儿去。”

“我会说,你走你的阳关道,我过我的独木桥。”

“我们会试图让他们静下来。但如果他们开始扰乱我们的神经的话,我们会摆脱他们。”

“这是他们自己的事,他们的身体是自己的。”
8. 这个年龄段小组对于广播和直邮信函广告有反应。

“人们听音乐,听他们喜欢的好歌。”

“如果是个真正的告诫者,而不是那种造谣惑众的蠢家伙,人们是会听的。像 104.9—FM 电台。”

“如果只有一页,我就拆看信函。你从《每周新闻》上能获得很多关于毒品的信息。”

“我不会没注意到成年人的,他们说的千篇一律。仅仅是告诉你怎样生活。嗨!这不能不算是他们的一项义务。”

9. 如果被当作大人来看待,孩子们会更愿意听。

“我们的老师,他直奔主题,毒品是不利于身体健康的。他不浪费时间!他单刀直入。”

“你知道那些纪录片会产生什么效果?当它们演示出人们因吸毒而致死时,的确震动了人们。但是他们不在学校里放映有关毒品的这类影片,说不合适。”

“如果你制作广告节目,就不要告诉观众:‘不要服用毒品’,而是让他们自己看毒品在街上如何买卖,后果是什么。”

“嗯!要展示后果的原因,不是只有‘不要服用毒品’之类的说教。如果有人想吸毒,他们会说:‘不要告诉我,我不该吸毒。’但是,如果你给他们看毒品在他身上会带来什么,他们会注意的。”

“使他们想;我不想这样结束生命。‘要想触动孩子,你必须让孩子来现身说法。就是这样。’”

注:这一组焦点小组在哈佛商学院校内举行讨论,因为帮派争地盘的争斗使得娱乐中心成为一个不安全的开会地点。这一场讨论持续了两小时。”

附表 6-2-12 查理斯藤区男孩,14~18 岁

1. 为什么要服用毒品?

“你知道,当你百无聊赖时,它让你有事可干。”

“它让你显得冷峻。”

“除此之外,在这儿还能干什么呢?”

2. 你知道谁服用毒品吗?

“许多运动员,男的,像拳击手,篮球运动员。”

“我知道警察服用毒品。我还有一个酗酒的叔叔。”

3. 你如何对待一个服用毒品的朋友?

“我什么也不说,这是他们的事。”

“如果是我的女友,我会劝告她停止服用,否则就分手。”

“我不会再理他们,他们不再是我的朋友。”

4. 毒品对人会造成什么影响?

“它们会毁了你,你会死的,我就知道有吸毒过量而致死的人。”

“它成为发展的障碍,你不能做你想做的事。”

“克莱克、白粉和古柯碱对人有害。镇静剂、烟草和啤酒,还可以接受。”

5. 你敬佩谁?

“我妈妈,她为了我们努力地工作。”

“我们社区中心的体育部主任,他帮了我们很多忙。”

“我的父亲,我的叔叔。”

6. 你喜欢做什么事情来开开心?

“和我的朋友们长时间呆在一起。”

“看电视,听听‘疯狂热吻 108’广播节目。”

“我和小伙子们在闹市区的商业街购物,逛很长时间。”

7. 什么是使年轻人不去吸食毒品的好办法?

“让别的年轻人告诉他们吸毒对人有什么后果。”

“给他们展示生活中还有更多的东西,吸毒是一种逃避。”

“给他们别的途径,让他们振作起来——职业培训或计划。”

“杀死那些毒品贩子。这将威慑人们。”

“你应当有别的选择来充实生活,给自己制定一个计划。”

注:对反毒品广告无反响。

附表 6-2-13 罗克斯布勒区女孩,14~18岁

## 1. 为什么人们要服用毒品？

“当他们遇到问题时,你知道,比如与学校或父母有关。”

“一些父母鼓励孩子们这样做。在一些家庭里,偶尔吸食一支大麻烟被认为是时髦和冷峻。或者父母们让他们的孩子去买大麻烟。而且许多父母服用药丸来放松和充实自己。”

“有些时候,只因你已习惯服用它。所以想改变它已为时太晚。”

“所有人都服用它。不仅包括街头或下层社会的人们,而且还包括有钱人,如商界人士,俱乐部中的会员。”

## 2. 为什么人们不应该服用毒品？

“如果你有追求,毒品会击倒你,让你一事无成。”

“它危害身体。脸变得浮肿,容貌变得丑陋。”

“我母亲准会杀死我。她将会如此难堪和沮丧。我再也无颜见她。”

“这是在浪费时间。你花光了所有的钱,又想证明什么呢?”

## 3. 什么会有助于人们不服用毒品？

“开展许多活动,在学校里,在所有年级中。早点告诉小孩子们有关毒品的危害性。”

“我们需要在附近有更多的娱乐中心,以便有事可干。”

“比如有这样一个地方你可以去,可以谈谈你的问题,那将棒极了。不是那种正式场合,仅仅是你想去的地方。”

“父母们应该多了解孩子们在干什么。”

“这种讨论小组很好。你必须把你的问题谈出来。电视对此无能为力。也许,电视里的人也服用毒品。”

“给我们披露现实!那才有意思,披露一个家庭的破裂或类似的事。人们不敢在电视里披露这些真事,像理查德·珀莱耶因深陷毒瘾而灼伤自己。”

“不要跟坏人群体混在一起。保持忙碌,寻份工作或参加运动。”

注:从这些言论中看,这一个小组中成员似乎有使用毒品的个人经历。这些女孩认为广告对阻止人们服用毒品毫无作用。

附表 6-2-14 密西恩岗区女孩,14~18岁

## 1. 使用毒品与自尊有关。

“不使用毒品是明智的。拿生命去冒险太愚蠢,是在浪费你自己的金钱及一切。”

“我们班上有一个小伙子,因为服用可莱克而被赶出了学校。他将会完蛋,这几天中总有一天会倒毙街头。当我们老师劝告他时,他根本不听。每个人都劝告过他。”

“如果有人和他们呆在一起,了解他们的内心,也许会因此而改变他们的生活。”

## 2. 使用毒品与厌烦和情感的压力的压力有关。

“在这儿附近可以开一个小中心,当人们在家里遇到问题时,会来这儿谈话,解决它。”

“当我和朋友们很忙时,根本无暇去想什么毒品。”

“一些人找不到人来聊天,除了吸毒外,便无事可干。”

## 3. 女孩们很关注社区,把它与毒品问题联在一起。

“在这儿,你不能安静地生活。周围总是在打斗,或者你会被汽车撞倒,或者会被瘾君子抢劫。”

“人们因毒品而互相残杀。他们成群地在校内任何地方贩卖毒品,在门厅过道里,为此而斗殴。”

“在米申公园里,他们发起一个‘清洁日’。他们给我们耙子,毛巾和劳保手套。然后,我们开始干清洁工作,从墙上擦掉那些涂鸦之作,赶走瘾君子。”

“人们应不再如此肮脏,把东西乱扔在过道里,应建个垃圾箱。”

## 4. 他们认为几乎所有人都服用毒品。

“毒品贩子让一个人服用毒品,接着便怂恿另一个。人本来就有模仿他人的倾向。”

“他们在做朋友们都做的事。先是试了一下,然后就习惯了。”

“至少可以这么说,在这附近,所有人都尝试过毒品。”

## 5. 孩子们认为成年人是问题的一部分。

“不能光注意孩子们和青少年吸毒问题,他们并不是惟一的毒品使用者。嗨!那些成年人同样在干这种事,但他们却仅仅指责孩子们。”

“比如大人生了一肚子气,回到家中就打你。这使你想冲出去,干点儿什么使心情好一点。”

“这些人自认为无所不知。比如,让一些名人在电视里告诉你该干什么。其实都是一场交易而已,他们只是收了酬金才这样说。”

注:这个小组中的大部分人十分健谈,尤其在谈到吸毒与人的厌倦感及缺乏目标等相关的话题时。

附表 6-2-15 焦点小组最常提及的内容(以提及次数为统计数据)

广告主题		
1. 对明星的态度	4	3
2. 青少年形象的使用	3	3
3. 信息的表述	4	4
4. 讲述故事	7	4
5. 真实人物	3	5
6. 对家庭的感觉	10	11
7. 吸毒的情形及对策	4	5
8. 行为质疑	5	6
9. 电视讲话	2	—
社区活动项目		
1. 讨论小组	4	4
2. 娱乐活动	4	11
3. SPECDA	3	2
4. 社区工作	—	3
5. 教育影片	3	1

## 案例 6-3

### 纽约天主教会

纽约天主教会的神职长官特伦斯·阿特里奇(Terence Attridge)大主教密切注视着 1973~1974 年冬季为期 13 周的广告活动效果。此次活动旨在改善教士在大众心目中的形象。同时,以此为契机,鼓励人们踊跃从事神职(如年轻人参加教士职业培训)工作。在美国,这种活动还是第一次。也正因为这样,特伦斯·阿特里奇大主教和其他大主教的神职官员兴致盎然地评估着它对未来产生的冲击力,并据此决定这种神职广告活动应该加以推广,还是进一步补充完善,抑或终止之。

#### 天主教会教士培训

纽约天主教的大主教区包括 398 个教区,为近 200 万天主教徒提供服务(附表 6-3-1 列示了天主教徒占总人口百分比以及在天主教会从事与宗教活动相关的工作人员数目)。

天主教会管理机构打算通过教育机关培养出一支稳定的合格教士人员后续队伍,以方便其在教区内供职。此种教育机构有 3 个,大部分教士候选人均要依次通过这 3 个学校的培训。教堂预科学校(Cathedral Preparatory School)为高中年龄学生提供四年制大学预备教育。圣母无玷教堂大学(Cathedral Colledge of the Immaculate Conception)设置了四年制大学文科教育。教堂大学的毕业生可以进入四年制的神职学院——圣·约瑟夫神学院(St. Joseph's Seminary)。进入该学院的学生平均年龄为 25 岁。近年来三所学校新生入校人数如附表 6-3-2。就像其他教派一样,纽约大主教区和普通的天主教堂发觉,要吸引合格人才实在是太难了。

## 领航性宣传活动的发展

纽约天主教区一直为近几年教士形象江河日下而忧心忡忡。他们认为,一部分原因是由于对教士的作用缺少必要的解释,公众不甚了解;另一部分是由于教士在现代社会中面临着不少挑战。

传统意义上,教士职业对潜在的候选人而言,其吸引力仅限于宗教学校课程受到当地教区的大力支持。年轻人之所以接受教士职业培训主要受他们学校里或教区里一些教士的影响。到1973年,教士招募人数已降到宗教官员认为极度危险的低水平。天主教区倡导协会认为,一次大规模的媒体广告活动,尽管可能丝毫不会增加教士职业候选人招募人数,但有可能提高公众对神职人员在社会中作用的认识,改善其对教士职业的态度,从而对今后教士的招募产生有利的影响。

这次媒体广告活动的基本对象或受众被确定为在天主教学校或公立学校上学的、高中和大学年纪的年轻天主教徒。另外,这些年轻人的父母肯定会受这次广告活动的影响;父母作为孩子职业选择的潜在影响力,被确定为二级受众。

此次活动的新颖性在于动用了大众媒体广告活动的所有组成部分。协会因此得出结论:不仅应该在广告的预先测试上,而且应在结果监视上投入时间和精力。如果成功的话,这次广告活动有可能成为全国性广告项目的基础;正因如此,这次广告活动的效果测评也就特别有价值。无论一场全国性广告能否变成现实,天主教区倡导协会坚信,有必要对广告的效果进行评估,以便确定该活动是否应在纽约天主教区继续进行一至两年。协会成员还认为,要使人们对教士职业的认识加深,而且态度发生转变,最终致使教士职业招募人数增加,这次活动将不得不持续1~2年。

因此,人们决定以纽约大主教区内的5个教区为先期试验基地,这五个教区在整体上代表了天主教区的社会、经济及种族面貌。

表 6-3-1 试验基地选择

1 区	曼哈顿北部/西布朗克斯( Upper Manhattan/West Bronx )
2 区	斯塔腾岛( Staten Island )
3 区	罗克兰德郡( Rockland County )
4 区	威斯彻斯特南部( Lower Westchester )
5 区	南布朗克斯( South Bronx )

在私下进行了活动基金的筹募。天主教区基金分文未动。总预算10万美元,其中7.75万美元用于媒体方面,0.95万美元用于调研,0.5万美元用于促销和宣传,再有0.8万美元用于生产。大主教区费用的支取需由倡导协会建议,该协会由一些天主教“普通信徒”组成,他们深谙广告的各种功能,并且以自己的努力推动了活动的发展。为提供客观、真实的调查结果,一家独立拓展业务的市场调研公司——奔腾豪斯U开展了前测试后测试以及首次焦点小组访谈工作。

## 广告内容

倡导协会的创作小组把这次活动主题确定为:“纽约教士——上帝知道他们如何谋生。”创作小组认为,活动的重点在于教士各种各样的作用以及每个教士所面临的挑战。他们精心挑选了天主教区的几名教士进行了访谈,介绍6名教士工作的原型印刷广告亦得到开发。在活动中广为使用的五幅印刷广告如附图6-3-1到附图6-3-5所示,并根据天主教家庭焦点小组访谈的意见进行了修正。

采用焦点小组访谈有两个目的:

1. 获得关于对教士职业负面态度的信息。这种信息在焦点小组访谈中,以及此后的调研中,都可作为评价广告反应效果的参考范围。

2. 引发人们对一场教区职业广告概念及具体广告的反应。另外,这些访谈还希望达到以下目的:

- a. 获得对广告的反应意见,了解主要和次要文案概念的传达程度。
- b. 测试广告是否有负面作用。
- c. 为如何使用语言描述不同的态度提供指导方针,为以后活动的效力评估建立基本测量准则。

1973年10月,由9~11人组成的四个焦点小组访谈会顺利开展。四个小组的组成结构如下:

表 6-3-2 焦点小组构成

小组	
1	天主教高中男生
2	天主教大学男生
3	天主教高中或大学男生的母亲
4	天主教高中或大学男生的父亲

访谈表明:基本目标群体的职业选择受老师和教士的影响最大,而不是父母。父母清楚地知道:他们的孩子认定自己了解想要做什么,而且反对父母施加的任何影响。访谈发现人们对教士及教堂的主要反感归纳如附表 6-3-3。附表 6-3-4 则概括了每个测试的强项和弱点。总体上广告反应被认为是积极的。尤其富有吸引力的是广告的互补性,即每个广告都显示了教士职业的不同侧面。

## 媒体战略

在 5 个试验区,这次广告活动确定了两个媒体目标:

1. 在每个地区,广告接受人数要达到成年人的 80% 或 80% 以上。创作小组认为,为确保天主教人口细分区有足够的覆盖面,要求如此之高的广告净接受人数对这次活动至关重要。因为那里一直没有足够的广告覆盖面统计数据。

2. 在活动期间,要以至少 5 条广告的频率达到上述广告覆盖面。如果要向人们展现教士的各种职能,这种频率水平是必需的。

在具体的媒体选择上,这次活动选择了印刷品。这一方面是考虑到广告的“个案历史(case history)”复杂,广播媒体可能因时间限制而难以承担重任。另一方面是因为印刷品更加符合 5 个试验区的地理划分。在试验阶段,可以省却部分广告印数,以免浪费。

报纸广告的目标是赢得目标群体广泛的覆盖面和频率,所以在地方日报(如:斯塔腾岛先驱报),大主教区自己的周报天主教新闻和纽约日报特刊(威斯彻斯特区、曼哈顿、以及曼哈顿——布朗克斯版)上刊登了十则广告插页(关于这次活动的报纸媒体计划见附表 6-3-5)。在西彻斯特区可以利用一些全国性主要杂志特刊上的广告版面。相应地,素色广告刊登在许多杂志(“时代周刊”、“新闻周刊”、“体育博览”、“纽约”、“美国与世界报道”)的威斯彻斯特区的专刊上,每份杂志的平均发行量大约为 97,700 份。

这次开创性活动大约持续了 13 周。广告印数的潜在发行总量为 5,500 万份,其中 4,100 万份是供成年人看的,1,400 万份是供青少年(13~19岁)看的。

除媒体广告外,这次广告内容还包括由天主教交流中心主办的促销和宣传活动。5 个试验区的教士均得到了宣传品,包括用于教堂门廊、学校和零售店的招贴广告。除了这些试图获得受众特别印象的努力外,还积极鼓励教士进行讲坛布道。此次活动受到纽约市媒体宣传界的广泛关注。

## 活动效果测算

紧跟这次广告活动之后的是一项调查,其目的在于判定此次活动对主要和次级的受众产生的冲击力。尤其是为了鉴别:

- 广告在受众中的可回忆程度；
- 大众对教士职业的态度在广告前后的变化；
- 广告的优点和不足点；
- 各人口细分市场对广告的欢迎程度。

为了达到上述目的而专门设计了两阶段调查计划。第一步是在广告前,对纽约城内5个试验区进行了441个电话采访。它为调查提供了大众对教士职业的一般认识程度和态度。第二步是广告结束时再进行443个电话采访。两个步骤中的被采访者不一样。由5个试验区的教士提供关于青年男子所在家庭的姓名及电话号码的数据,并以此作为样本。样本侧重于主要的群体目标(489位青年男子),同时包括数目大体持平的父亲样本(178)和母亲样本(217)。两个阶段的采访样本依目标群体和居住地区划分的统计数据可见附表6-3-6。

在第一阶段,被采访者就关于教士职业的13种说法逐一发表自己的观点(同意或反对)。正如调查者所料,调查结果表明:主要群体(年轻人)对教士职业的不欢迎态度基于次级群体(父亲、母亲)。不同种族的态度差异倒还不太明显。

在纽约教士职业广告活动开展13周之后,调查人员进行了第二次采访工作。主要是为了测定目标群体对此次广告活动的可回忆程度及态度上的变化。

附表6-3-7反映了目标群体对广告的可回忆程度。总的来说,可回忆程度最高的是母亲、天主教学校的学生、宗教文化的家庭。<sup>①</sup>在这方面,已工作的年轻人显然不如其他主要目标群体。此外,目标群体的社会经济地位越低,其广告可回忆程度就越低。事实上社会经济地位低的群体对任何类型的广告活动均有很低的回忆率。对于移民家庭及南布朗克斯的居民而言,其广告可回忆程度更低。

由附表6-3-8可以看出,广告活动中的视觉印象是引发广告回忆的首要刺激因素,其次是对当今教士职业多样化的清晰描述。

附表6-3-9是关于此次调查中被采访者所回想的广告要点数据。主要群体在这些方面显得比次要群体回忆程度低。至于广告活动的目的在于吸引年轻人从事教士职业这一关键内容,南布朗克斯的居民和移民家庭很少能记住。但是,这些人却认识到教士在工作中所承担的社会责任。

此外,协会还特意关注此次广告活动产生的基本态度上的变化以及各人口细分市场上的具体变化。附表6-3-10至附表6-3-14的数据是被采访人在两次访问中对教士职业持肯定态度者占的百分比。这些数据根据各目标群体成员的关系、宗教文化程度、种族、居住位置而进行了分类。在“宗教文化”这一类,态度变化的程度最为明显。

## 对广告活动的评估

倡导协会意识到,若想对此项测试结果作出恰当评价,必须充分考虑到媒体广告在5个教区的使用量的差异。例如,本来在威斯彻斯特只能利用杂志做广告,当在该地区引入新的促销方式和宣传手段后,要想正确评价媒体广告对大众态度变化的作用就有些困难。同时,预算限制了广告活动持续的时间,有碍于评价人们的态度转变对增加未来教士招募数量的影响有多大。

然而,调查结果也向倡导协会表明,无论被调查者出自何种背景(主要群体、次要群体、居住地区、民族、宗教信仰),他们都对此次活动留有印象。这一点,在“宗教文化”群体中表现得更加突出,在对教士职业所持的13项态度调查中,态度发生改变的占10项。

倡导协会需要断定是否在5个试验区内再开展一次广告活动(也许要专门针对“宗教文化”的家庭),是否应把此活动推广到纽约天主教区的其他地区,或者沿着这种思路进行一项全国性宣传。倘若决定将此项活动持续下去,那就得决定是否使用相同的文案和媒体战略,或者修改其中之一,乃至全部。

<sup>①</sup> 宗教文化家庭与非宗教文化家庭有四项划分依据:家庭成员是否加入宗教团体,他们是否知道一位神父的姓名,他们是否曾接纳一位神父的来访,他们是否做祷告。

附表 6-3-1 天主教区教徒数目及工作人员

总人口( 1970 年美国人口调查数据 )	5 124 853
天主教徒数目( 1970 年 )	1 880 788
教区数目	398
教士数量 <sup>a</sup> :	
主教	911
其他教士	897
修道士 :	
修士	832
修女	7 014

注：布鲁克林不属于纽约天主教区。

a. 据 1975 年天主教电话簿( 天主教新闻 )。

附表 6-3-2 天主教区教育机构招生情况

年份	教堂预科学校	教堂大学	圣·约瑟夫神学院
1970	45	17	22
1971	48	12	13
1972	39	22	15
1973	38	16	13

附表 6-3-3 焦点小组访谈——对教士职业的各种负面态度

- 大多数教士过着一种过于清高的生活
- 大多数教士工作懒散
- 教士们未能在你需要他们的时候出现
- 教士们缺乏足够的机会和自由去做想做的宗教活动
- 一个教士的童年、日常生活和家庭不同于普通人
- 富裕教区与贫穷教区间缺少统一的基金分配
- 一些父母将小孩的反叛行为归咎于教士

附表 6-3-4 各款广告的优缺点

六种广告的主要优点、缺点归纳如下：

#### 1. 帕特里克·邓尼神父广告

缺点：● 邓尼神父工作极端努力及勉励别人的行为被视为不可信和不值得提倡。

优点：● 他心怀仁慈,充满温情和牺牲精神,对工作尽职尽责。

#### 2. 埃默森·穆尔神父广告

缺点：● 无。

优点：● 他充满人道主义精神——作为一个人,而不是超人,他具有向更高层次迈进的能力,能够进一步拓宽自己的知识面。

#### 3. 尼尔·科诺利神父广告

缺点：● 不能相信科诺利神父会不选择一座正规的大教堂,而选择一家经营商店的教堂。

● 说他大部分工作不是在教堂里,显得不协调。

优点：● 贴近现实,展现了教士如何助人和为人们工作并从中获得个人满足感。

#### 4. 乔治·法拉斯特罗神父广告(注:该广告在此次活动中未被采用,它只用于焦点小组讨论)

缺点：● 标准中“全部”同文中“50%”矛盾。

● 形象过于幼稚,不像神职人员。

● 对其他普通学校的学生有诽谤之嫌。

● 对高中男生更有吸引力。

优点：● 年轻人,尤其是那些认识法拉斯特罗神父的,很喜欢该广告。

#### 5. 约翰·欧雷勒神父广告

缺点：● 少数人觉得其中的幽默语句冒犯了人。

优点：● 使教士人性化,不责备任何人,很像救世主。

● 富有现实性。

● 表现了理想主义,这是吸引年轻人的缘由。

#### 6. 约翰·杰伦阁下广告

缺点：● 一年要接待 2,700 人的来访令人难以置信,而且与后边所述单独接见相矛盾。

● 不如前面几个更具人道主义精神、更贴近社会的现代教堂有意义。

● 年轻人可能不会认为老教士的形象很好。

优点：● 有些人喜欢强调天主教的弥撒和神圣的一面,而不像前面的广告强调其社会性的一面。

# 帕特里克·邓尼神父在 过去三年中从事了五种 工作——均同时进行



Patrick Dunne is a parish priest. Which also makes him a social worker, a youth counselor, a teacher, a spiritual adviser and a comforter of the sick.

The place in the North Bronx where Patrick Dunne works is called St. Gabriel's Church. It's not really a church because they didn't have enough money to build one. But there's a grammar school and that's where he celebrates Mass.

In the course of his six-day week he might take a call from somebody having a nervous breakdown. Or talk to the police about a kid in trouble. Or try to straighten out a dispute between a husband and wife.

He also runs an adult education program, a basketball league, and a teenage center. Then there's the five classes a week he teaches in the grammar school. Plus his job as chaplain at a home for the terminally ill.

"You've got to be prepared for everything," he says of his job. "You're the one who has to field so many questions for which there are no answers. Whatever I need, I always hope God gives it to me on the spot."

You have to do a job like that for love. You'd be crazy to do it just for money.

But there is so much more work to do in the New York Archdiocese—and too few priests. Could you do what Patrick Dunne is doing? Have you ever thought about it? There's a phone number where you can reach him. Just dial P-R-I-E-S-T-S (774-3787). Or write: PRIESTS, 555 West End Avenue, New York, N.Y. 10024.

He'll be happy to talk to you about his vocation. And yours too.

## 纽约的神父， 只有上帝才 知道他靠什 么谋生。

附图 6-3-1 印刷广告 帕特里克·邓尼神父在过去三年中从事了五种工作——均同时进行

# 埃默森·穆尔神父, 134街区的神杰

Harlem's Joseph P. Kennedy Center is where over 700 people go when there's no place else to turn.

There's day-care if you're very small. Sports and social activities if you're bigger. Counseling if you're troubled. Company if you're old and lonely.

There's also never enough money, too few staff workers, a shortage of equipment, and not enough time.

And there's Emerson Moore. He's the Catholic priest who runs the Center, concentrating on your average, everyday kind of miracles. Nothing spectacular.

Instead of parting the waters, he may try to keep a family together. Instead of raising the dead, he may help teach a kid a new life.

As if that weren't enough, he also works in a nearby Catholic Charities office and performs other priestly duties at the parish house where he lives.

In other words, after celebrating daily Mass, he starts work at nine in the morning and finishes up at ten at night. Six hard-to-believe days a week.

And just to keep in shape, he plans to start work soon on a degree in psychology to back up his master's in public administration.

How does he do it?

Easy. Besides having the constitution and serenity of a rock, he has his own personal miracle going for him. His priesthood.

And that's what makes Emerson Moore do for love what he could never do for money.

But there's so much more work to do in the New York Archdiocese—and too few priests. Could you do what Emerson Moore is doing? Have you ever thought about it? There's a phone number where you can reach him. Just dial P-R-I-E-S-T-S (774-3787). Or write: PRIESTS, 555 West End Avenue, New York, N.Y. 10024.

He'll be happy to talk to you about his vocation. And yours too.

纽约的神父,  
只有上帝才  
知道他靠什  
么谋生。



附图 6-3-2 印刷广告 埃默森·穆尔神父, 134 街区的神杰

# 尼尔·科诺利神父不是来改变世界的，只是要改变南布朗克斯。



Neil Connolly was assigned to St. Athanasius Church on Tiffany Street shortly after he was ordained. It's a neighborhood most people leave as soon as they can.

He's been there for 15 years.

"I can't really say we're changing things," he admits. "But I think we're a sign of hope, or at least support. And that's very important."

The people he serves are mostly Latins, which he isn't, and poor, which he is. And Neil's work isn't just in church, but out on the streets where the big problems are.

There are spiritual problems, of course. And welfare problems, housing problems, immigration problems, drug problems.

In fact, he and the other three Catholic priests in the parish share most of the problems of over 2500 church-goers. Plus countless others who maybe don't go to church, but don't get turned away either.

There's also a storefront church where he celebrates Sunday Mass to help make Christ's presence more visible in the neighborhood.

It's obvious that whatever Neil Connolly does he does for love, not money.

But there's so much more work to do in the New York Archdiocese—and too few priests. Could you do what Neil Connolly is doing? Have you ever thought about it? There's a phone number where you can reach him. Just dial P-R-I-E-S-T-S (774-3787). Or write: PRIESTS, 555 West End Avenue, New York, N.Y. 10024.

He'll be happy to talk to you, in Spanish or English, about his vocation. And yours too.

纽约的神父，  
只有上帝知道  
他靠什么  
谋生。

## 约翰·欧雷勒神父，假如 他不在教堂的话，很可能 正在监狱里了



He was put in for good behavior.

His work as a counselor to high school youths brought him to the attention of Catholic authorities when they needed a new chaplain for the Manhattan House of Detention. (You may have heard it referred to as "The Tombs.")

So several months ago, John O'Leary's world changed from classrooms to cell blocks.

His 'flock' is an ever-changing group of 1400 men who are waiting for trial or sentencing. They're packed in, two men to a cell barely big enough for one, and from where they sit God can seem to be very far away.

But what can one priest do?

A prisoner put it pretty well: "He brings you your freedom." It's that simple and that complicated. It's exactly what Christ brought to a world of prisoners 2000 years ago.

At first glance, the dedicated social workers and psychologists at The Tombs might seem to be doing the same work. But what makes John O'Leary special in the eyes of many of the men is his priesthood.

It's both the outward sign of commitment and the inward source of strength he uses to do a difficult job.

The kind of job you do for love, not for money.

But there's so much more work to do in the New York Archdiocese — and too few priests. Could you do what John O'Leary does? Have you ever thought about it? There's a phone number where you can reach him. Just dial P-R-I-E-S-T-S (774-3787). Or write: PRIESTS, 555 West End Avenue, New York, N.Y. 10024.

He'll be happy to talk to you about his vocation. And yours too.

纽约的神父，  
只有上帝知道  
他靠什么  
谋生。

附图 6-3-4 印刷广告 约翰·欧雷勒神父，假如他不在教堂的话，很可能正在监狱

# 约翰·杰伦身为教士 已达28年，他干这一行 不是为了养老金。

You're looking at a man who is hard at work. John Gillen's most important job as a Catholic priest is to celebrate the Mass. When he does that, he celebrates the presence of God in the world.

And if he did nothing else but that, he could consider himself a success even though it takes barely an hour of his time.

But John Gillen has also accepted other duties which somewhat extend his working day. By about 11 more hours.

As pastor of Holy Spirit Church in Peekskill, he serves a congregation of over 1700 people, plus the patients of a nearby community hospital and a home for the aged and chronically ill.

He and his assistant average over 2700 visits a year to those who need them. No matter how you do the arithmetic, it all breaks down to a lot of long hours at a job that is not famous for its big paychecks.

For Monsignor Gillen the reward comes from somewhere else. "The love of God has called me to the priesthood," he says, "to praise and preach his word and give service to his people."

"A big part of the reward is in seeing the dignity and holiness of each person. I don't deal with mobs. I deal with individuals. The ministry of a parish priest is very personal and very fulfilling."

It's simply a matter of realizing that you can never do for money what you can do for love.

There's so much more work to do in the New York Archdiocese—and too few priests. Could you do what John Gillen is doing?

Have you ever thought about it? There's a phone number where you can reach him. Just dial P-R-I-E-S-T-S (774-3787). Or write: PRIESTS, 555 West End Avenue, New York, N.Y. 10024.

He'll be happy to talk to you about his vocation. And yours too.



## 纽约的神父， 只有上帝才 知道他靠什 么谋生。

附图 6-3-5 印刷广告 约翰·杰伦身为教士已达 28 年，他干这一行不是为了养老金

附表 6-3-5 报纸媒体计划

	每周起始日												
	73 年 11 月			73 年 12 月			74 年 1 月			74 年 2 月			
	11	18	25	2	9	16	6	13	20	27	3	10	17
西彻斯特—罗克兰德报纸		G	M	C	L		D	M		L	D	C	G
布朗克斯评论		G	D	L	C		L	M		D	M	C	G
斯塔藤岛先驱报		D	G	C	L		M	D		C	G	L	M
天主教新闻		M	L	C	D		G	D		M	C	L	G
纽约日报													
A. 曼哈顿版		M	D	C	G		L	D		G	L	M	C
B. 曼哈顿—布朗克斯版	C			M	L	G	D	M	C		G	L	D
C. 西彻斯特版			G	C	M	L	D	C	G		D	M	L

注:字母代表在本次活动中采用的广告,其中:G 代表杰伦阁下广告;M 代表穆尔神父广告;C 代表科诺利神父广告;L 代表欧雷勒神父广告;D 代表邓尼神父广告。

附表 6-3-6 访谈样本人员分布

地区	主要群体				次级群体	
	年轻人		母亲		父亲	
	首次	第二次	首次	第二次	首次	第二次
曼哈顿北部/西布朗克斯	44	53	12	20	13	11
斯塔藤岛	50	51	29	24	25	11
罗克兰德郡	39	51	25	26	25	21
南威斯彻斯特	51	49	24	25	24	24
南布朗克斯	46	55	21	11	13	11
总计	230	259	111	106	100	78

附表 6-3-7 广告回忆程度

第二次数据	(基数 = 100%)	能够回忆的人数
总样本	(443)	48%
青年人	(259)	36
母亲	(106)	72
父亲	(78)	53
父母,其儿子在:		
天主教学校	(92)	67
其他学校	(92)	60
青年人		
在天主教学校	(129)	46
在其他学校	(106)	26
已工作	(24)	29
居民所在地区:		
曼哈顿部分/西布朗克斯	(84)	55
斯塔藤岛	(86)	52
罗克兰德郡	(98)	44

续表

第二次数据	(基数 = 100%)	能够回忆的人数
南威斯彻斯特	( 98 )	47
南布朗克特	( 77 )	40
民族归类 :		
外国血统	( 106 )	44
本国血统	( 337 )	49
宗教文化特征		
宗教文化家庭	( 228 )	62
非宗教文化家庭	( 215 )	32
社会等级		
I(上等)	( 28 )	57
II	( 55 )	58
III	( 121 )	54
IV	( 131 )	44
V(下等)	( 71 )	34
其余	( 37 )	40

注 :广告回忆程度是指 :在采访时 ,被采访者回答看到过纽约天主教区的教士职业广告 ,对重放广告要点可予以认定。

附表 6-3-8 主要和次级群体能够想起的广告内容

(以回忆者数为 100%)	总计( 211 )	青年人( 94 )	母亲( 76 )	父亲( 41 )
视觉因素的作用(净值)	47%	40%	57%	46%
教士访问监狱	12	11	16	7
教士外表形象(未具体指定)	9	12	4	12
教士帮助小孩	8	4	17	2
教士帮助老人	8	3	17	2
教士帮助穷人	6	4	9	2
在哈伦的黑人教士	4	2	9	—
与波多黎各儿童融洽相处的教士	3	—	5	5
年长的教士	1	—	1	2
其他	6	7	3	12
教士职责的多样性(净值)	31%	31%	41%	15%
集三种工作于一体	16	19	21	—
在贫民窟/犹太居民区工作	6	5	10	—
社区工作多于教堂	5	4	7	5
布道	2	4	1	—
社会工作者	2	—	5	2
年长教士在教区/年轻教士在社区	1	—	4	—
从事其他各种工作	2	2	—	7
教士忘我工作(净值)	7%	7%	8%	2%

附表 6-3-9 受访者回忆的要点

(以回忆者为 100%)	总计(211)	青年人(94)	母亲(76)	父亲(41)
天主教徒鼓励人们加入该职业(净值)	43%	33%	58%	37%
天主教徒想要鼓励人们加入(净值)	25	21	32	22
鼓励年轻人做教士	18	12	26	15
社会职责(净值)	41%	33%	43%	54%
教士职业不仅仅承担弥撒/教区职责	22	12	26	39
教士很关心人们	13	15	14	7
教士协助处理社区事务	11	8	13	15
其他社会职责反应	6	4	9	5
其他反应				
令公众意识到教士工作的多样性	7	5	8	7
他们需要更多教士	8	7	13	—
展现了教士的生活方式	6	6	5	5
其他	17	23	8	17

(以回忆者为 100%)	北曼哈顿/ 西布朗克斯 (46)	斯塔 藤岛 (45)	罗克兰 德郡 (43)	南威斯 彻斯特 (46)	南布朗 克斯 (31)
天主教徒鼓励人们参加该职业(净值)	48%	42%	37%	59%	19%
天主教徒要鼓励人们加入(净值)	34	20	21	39	3
鼓励青年人做教士	13	22	16	20	16
社会职责(净值)	41%	36%	51%	33%	45%
教士职业不仅进行弥撒/教区工作	20	20	33	24	13
教士很关心人们	24	11	9	2	23
教士协助处理社区事务	9	7	16	6	23
其他社会职责反应	2	7	2	2	—
其他反应					
令公众意识到教士工作的多样性	2	2	12	9	10
他们需要更多教士	13	11	7	4	3
展现了教士的生活方式	4	4	9	5	7
其他	17	20	9	20	16

附表 6-3-10 主要群体在广告前后的态度变化

(基数 = 100%)	合计		青年人	
	第一次 (441)	第二次 <sup>a</sup> (221)	第一次 (230)	第二次 <sup>a</sup> (94)
对下述观点持肯定态度				
大部分教士是真心努力工作的	92%	91%	88%	84%
随着当今社会的发展,我们需要更多的教士	87	92	80	90
教士职业极具挑战性	87	94	81	88
大多数教士和蔼可亲,富有同情心	85	82	80	72
从事教士职业是有益的人生	85	91	78	85
当今的教士比过去更多地卷入社会问题中	84	91	82	87
当你需要时,教士总会帮助你	80	81	73	78
大部分教士工作时间很长	79	81	77	74
较以往,现今的教士更可能专攻某种领域	78	87	79	93
教士最重要的工作是做弥撒	56	54	47	39
教士没有足够的自由和机会做自己想做的教会工作	47	48	51	53
教堂向人们索取的钱太多	34	30	39	38
大部分教士享有过高的上等生活方式	21	22	26	27

a. 以广告回忆者为基础。

附表 6-3-11 次级群体在广告前后的态度变化

(基数 = 100%)	父亲		母亲	
	第一次 (111)	第二次 <sup>a</sup> (76)	第一次 (100)	第二次 <sup>a</sup> (41)
对下述观点持肯定态度				
大部分教士是真心努力工作的	97%	97%	93%	95%
随着当今社会的发展,我们需要更多的教士	96	92	91	98
教士职业极具挑战性	93	97	94	100
大多数教士和蔼可亲,富有同情心	89	91	90	85
从事教士职业是有益的人生	96	95	90	98
当今的教士比过去更多地卷入社会问题中	90	97	82	88
当你需要时,教士总会帮助你	89	80	85	88
大部分教士工作时间很长	85	86	76	88
较以往,现今的教士更可能专攻某种领域	80	84	72	80
教士最重要的工作是做弥撒	75	71	54	56
教士没有足够的自由和机会做自己想做的教会工作	40	49	43	37
教堂向人们索取的钱太多	28	29	32	15
大部分教士享有过高的上等生活方式	16	17	15	22

a. 以广告回忆者为基础。

附表 6-3-12 带有宗教文化特征的群体在广告前后的态度变化

(基数 = 100%)	有宗教文化群体		无宗教文化群体	
	第一次 (192)	第二次 <sup>a</sup> (142)	第一次 (249)	第二次 <sup>a</sup> (69)
对下述观点持肯定态度				
大部分教士是真心努力工作的	87%	95%	95%	88%
随着当今社会的发展,我们需要更多的教士	78	93	93	91
教士职业极具挑战性	81	96	92	88
大多数教士和蔼可亲,富有同情心	83	84	86	77
从事教士职业是有益的人生	76	94	92	84
当今的教士比过去更多地卷入社会问题中	78	90	88	93
当你需要时,教士总会帮助你	75	84	83	74
大部分教士工作时间很长	77	87	80	68
较以往,现今的教士更可能专攻某种领域	78	87	78	87
教士最重要的工作是做弥撒	50	60	61	42
教士没有足够的自由和机会做自己想做的教会工作	51	44	43	58
教堂向人们索取的钱太多	46	25	26	41
大部分教士享有过高的上等生活方式	22	22	20	22

a. 以广告回忆者为基础。

附表 6-3-13 带有种族特征的群体在广告前后的态度变化

(基数 = 100%)	有外国血统群体		无外国血统群体	
	第一次 (94)	第二次 <sup>a</sup> (46)	第一次 (347)	第二次 <sup>a</sup> (165)
对下述观点持肯定态度				
大部分教士是真心努力工作的	96%	87%	90%	92%
随着当今社会的发展,我们需要更多的教士	90	91	86	93
教士职业极具挑战性	83	89	88	95
大多数教士和蔼可亲,富有同情心	86	80	84	82
从事教士职业是有益的人生	78	91	87	91
当今的教士比过去更多地卷入社会问题中	82	96	84	90
当你需要时,教士总会帮助你	77	78	80	81
大部分教士工作时间很长	79	83	79	81
较以往,现今的教士更可能专攻某种领域	81	96	77	85
教士最重要的工作是做弥撒	54	46	56	56
教士没有足够的自由和机会做自己想做的教会工作	48	52	46	47
教堂向人们索取的钱太多	37	41	34	27
大部分教士享有过高的上等生活方式	32	33	18	19

a. 以广告回忆者为基础。

附表 6-3-14 与居住地相关群体在广告前后的态度变化

	北曼哈顿/西布朗克斯		斯塔滕岛		罗克兰德郡		南威斯彻斯特		南布朗克斯	
	第一次 (69)	第二次 <sup>a</sup> (46)	第一次 (104)	第二次 <sup>a</sup> (45)	第一次 (89)	第二次 <sup>a</sup> (43)	第一次 (99)	第二次 <sup>a</sup> (46)	第一次 (80)	第二次 <sup>a</sup> (31)
(基数 = 100%)										
对下述观点持肯定态度										
大部分教士是真心努力工作的	88%	85%	88%	91%	97%	98%	93%	96%	92%	84%
随着当今社会的发展,我们需要更多的教士	86	89	88	96	88	95	85	91	88	90
教士职业极具挑战性	87	96	90	93	87	98	87	100	82	77
大多数教士和蔼可亲,富有同情心	75	74	84	84	93	93	86	80	84	74
从事教士职业是有益的人生	81	89	88	87	86	93	84	94	85	94
当今的教士比过去更多地卷入社会问题中	78	94	84	89	90	91	80	91	88	90
当你需要时,教士总会帮助你	70	74	79	82	85	95	83	78	79	71
大部分教士工作时间很长	80	76	77	82	88	88	79	80	70	77
较以往,现今的教士更可能专攻某种领域	80	89	78	89	72	81	78	85	82	94
教士最重要的工作是做弥撒	56	52	64	58	55	54	50	65	52	36
教士没有足够的自由和机会做自己想做的教会工作	51	48	51	42	45	42	36	50	52	64
教堂向人们索取的钱太多	42	24	27	36	32	28	34	28	41	39
大部分教士享有过高的上等生活方式	22	17	22	18	18	19	14	22	30	42

a. 以广告回忆者为基准。

## 案例 7-3

# 西利德·艾尔公司

西利德·艾尔公司( Sealed Air Corporation )的总裁兼首席执行官 T. J. 德莫特·邓菲( T. J. Dermot Dunphy )解释该公司在 1971 至 1980 年净销售额和净利润保持 25% 年平均增长率的秘密:

公司历史上以技术成就和市场领导地位著称。最近 10 年里,我们的发展是建立在开发一流的结构紧密型轻便衬垫材料,引进一流的泡沫定位包装系统及建造一流的游泳池和完全太阳能加热系统的基础上。进入 80 年代,我们打算坚持同样的管理方针。我们打算寻求市场领导地位并培养技术领导地位,因为前者带来最优的利润,后者是获得长期市场领导地位的惟一保证。

1981 年 7 月,西利德·艾尔蜂窝状充气产品的经理巴利特·豪赛( Barrett Hauser )运用邓菲的管理哲学,考虑公司应该如何回击保护性包装材料市场上某些预料之外的竞争。作为产品经理,豪赛负责邓菲提及的组织紧密型轻便衬垫材料。西利德·艾尔公司这种产品的注册商标是 AirCap<sup>①</sup>。在保护性包装材料市场上,Air-Cap 衬垫材料一直面临许多不同的竞争者。然而最近,几家小型地方性生产商投资类似于西利德·艾尔的专利生产线,开始在美国销售 AirCap 的廉价仿制品。

### AirCap 衬垫及其竞争者

AirCap 衬垫是一种光亮的、带有大小一致气泡的层压式塑料薄垫(见附图 7-3-1)。这种气泡垫与其他气泡产品的不同之处在于其“保护涂层(barrier-coating)”:每一 AirCap 气泡内都涂有一层莎纶。这极大地提高了气泡滞留空气的能力,从而减小了运输过程中衬垫承受的压力,对内容物起到更好的保护作用。10 年来,保护涂层及消费者利益一直是 AirCap 衬垫的卖点所在。

1971 年至 1980 年间,西利德·艾尔和位于新泽西州霍桑( Hawthorne )的艾斯奇包装公司( Astro Packaging )是美国仅有的两家气泡包装材料生产商。西利德·艾尔允许艾斯奇使用其专利技术。艾斯奇生产两种气泡垫:与 AirCap 类似的有涂层气泡垫<sup>②</sup>及无涂层气泡垫。这两种产品销售额大致相同。1980 年,艾斯奇在美国的销售总额大约是 1050 万美元,相比之下,AirCap 衬垫在美国的销售额是 2535 万美元。西利德·艾尔的市场宣传使消费者认识到有涂层气泡垫的优势,因此,1980 年以前美国市场上无涂层气泡垫的市场份额从未超过 15%。

1981 年 7 月,无涂层气泡垫生产基地在俄亥俄、加利福尼亚和纽约建立。GAFCEL 服务于纽约大都会市场,是惟一达到销售规模的竞争者。GAFCEL 的两家经销商——一个专职,一个兼职——已经达到 100 万美元的年销售增长率。几家 AirCap 的分销商也经营 GAFCEL 的产品线。

豪赛准备对这些预料之外的竞争者作出反应。由于可以利用生产其他产品的机器,西利德·艾尔公司不需多少资金投入就能在一个月内生产出与 GAFCEL 一样便宜的无涂层气泡垫。如果豪赛建议这家历史上有保护涂层气泡垫的冠军厂家生产无涂层气泡垫,他必须制定详细的时间表,设计新产品的营销方案,并从策略上对 AirCap 衬垫及公司其他产品进行调整。考虑这种选择时,豪赛再次在最近发给推销人员的培训手册上提

注:本文作者为罗伯特·J. 多兰副教授,1982 年。

① Sealed Air, AirCap, Instapak 及 Solar Pool Blanket 都是西利德·艾尔公司的注册商标。

② 艾斯奇的有涂层气泡垫与 AirCap 气泡垫的生产过程及涂层材料都不同。艾斯奇使用尼龙而不是莎纶。但其加强聚乙烯气泡以便提高空气保持力的基本思想是一致的。

出：“怎样销售无涂层气泡垫？”

## 保护性包装材料市场

保护性包装材料市场上有三个主要的应用细分市场：

1. 定位、填塞及支撑 这种保护性材料必须保证巨大、笨重、而且通常是半粗笨的物品在集装箱内的安全。典型的应用包括运输汽车和计算机外围设备。

2. 弹性包装( flexible wrap ) 这种材料每平方英尺所受压力较小。应用于玻璃制品、小型备用零部件及轻便医疗器械。

3. 空隙填充( voidfill ) :当某种物品及其保护性包装( 如果有 )不能填满纸板箱时 ,塞入这些材料能够防止物品在运输过程中移动。

定位、填塞及支撑市场比较特别 ,只与笨重物品的运输有关。弹性包装和空隙填充市场有时很难区分 ,因为使用同一产品同时实现两种功能很方便。关键区别在于空隙填充市场以松散填塞( 如聚苯乙烯泡沫 )为主 ,不提供衬垫保护 ,因此 ,其质量不如弹性包装。

1970 年以前 ,多数用于保护性包装的材料都是为其他用途而生产的。大量的纸基产品( paper-based products )统治着这个市场。西利德·艾尔是最早以消费者导向的观念进入这一市场的公司之一( 即它通过研究包装者的需求开发产品 )。此后 ,许多专门用于保护性包装的产品开始出现。

西利德·艾尔向市场提供两种产品：

1. instapak<sup>®</sup> 泡沫定位系统( 1980 年全球销售额为 3880 万美元 ) ,它可应用于任何场合 ,尤其以笨重物包装效果最佳。包装过程中 ,将两种液态化学物质倒入运输包装箱内 ,化学物质立即在物品周围膨胀开来 ,形成泡沫衬垫。Instapak 的相对优越性使其在定位、填塞及支撑市场上获得了广泛的应用。

2. AirCap 气泡垫( 1980 年全球销售额为 3430 万美元 )主要服务于弹性包装和空隙填充市场。

除了有涂层气泡垫和无涂层聚乙烯气泡垫之外 ,保护性包装材料市场上还有两个重要的竞争产品 :纸基产品( 纤维素填料、单面波纹纸及锯齿形牛皮纸 )和泡沫( 聚氨基甲酸乙酯、聚丙烯及聚乙烯 )。

附图 7-3-2( 摘自 AirCap 的促销小册子 )表明了西利德·艾尔公司是如何将 AirCap 定位在相对于竞争产品和松散填充物具有成本优势。该小册子首先指出使用 AirCap 衬垫节省成本 ,然后显示“ 疲劳 ”和“ 保持原厚度 ”测试结果 ,证明 AirCap 的保护性能优越。附表 7-3-1 是与 AirCap 衬垫有竞争关系的产品的比较 ,附表 7-3-2 是它们在美国市场上的价格表 ,表明最终用户不同订货规模的相对成本。所有产品都提供数量折扣。

购买影响 包装产品的激增 ,以及缺少易展示的普遍优越性 ,导致最终用户的混淆。例如 ,像白镱杯这样的产品在美国国内运输过程中使用的包装材料有 AirCap 衬垫、艾斯奇有涂层气泡垫、甚至用报纸。

用户的情况各不相同。有些用户根据科学的性能价格比购买。他们懂得“ 衬垫曲线( cushioning curves ) ” ,如附图 7-3-3 所示。西利德·艾尔公司能够提供有关自己及竞争者产品的衬垫曲线资料 ,而且这些产品都是独立测量的。但尽管如此 ,许多公司仍然自己测量。

此外 ,正如一些包装材料供应商所言 ,还存在公司的“ 购买部门心理 ”。每平方英尺的价格是用户考虑的首要因素 ,送货次之。正如西利德·艾尔公司的一位经理所言 ,“ 对这些人来说 ,衬垫曲线有如会计数据。他们认为你可以让它表达任何你想要表达的内容 ”。

进行购买决策时 ,用户不会系统收集有关购买过程的数据 ,也不知道价格能在多大程度上决定性能。作为产品经理 ,加上根据自己过去做地区销售经理的经验 ,豪赛猜测 ,包装工程师对材料的购买决策影响力大约是 40%。

美国市场 1980 年 ,美国保护性包装材料市场上各细分市场的销售额为：

- 定位、填塞及支撑 :5.85 亿美元
- 弹性包装 :1.26 亿美元
- 空隙填充 :1560 万美元

附表 7-3-3 记录了 1975 年、1978 年及 1980 年弹性包装市场上各类产品的总销售额。

1972 年以来 AirCap 衬垫在美国的年销售额如表 7-3-1 所示：

表 7-3-1

年份	毛收入( 百万美元 )	年份	毛收入( 百万美元 )
1972	7.7	1977	16.4
1973	10.0	1978	18.4
1974	13.0	1979	21.2
1975	12.8	1980	25.3
1976	14.6		

表 7-3-2

国家	气泡垫总销售额 ( 美元 )	AirCap 的销售额 ( 美元 )
英国	3 649 000	2 488 500
法国	4 480 000	592 200
德国	7 688 000	404 600

尽管有涂层气泡垫比无涂层气泡垫相对成本高,西利德·艾尔仍然控制了大部分美国气泡垫市场。这主要得益于西利德·艾尔公司有专利保护,且只授权一家竞争者并进行广泛的市场培育,以及美国人的包装心理。在美国的社会组织中,包装

工程师处在其他任何岗位都不可比的崇高地位。因为制造包装物在美国被看成是一种生产性的、节省成本资源的最好方式。相反,西利德·艾尔公司最近的调查显示,许多欧洲公司却把包装材料看成是“昂贵的商品”。

欧洲市场 西利德·艾尔公司在英国和法国均设有工厂,在德国设有销售机构。它是欧洲市场上惟一销售有涂层气泡垫的公司。1980年的销售数据如表7-3-2所示:

英国 西利德·艾尔公司已开发了这里的保护性包装材料市场,并有优秀的分销机构。随后,日本的圣赛特公司(Sansetsu)开始销售一种德国制造的高品质无涂层产品。其价格比大小相当的AirCap衬垫的成本还低50%。圣赛特及其他无膜气泡垫制造商一度夺去了西利德·艾尔公司90%的市场份额。最悲观的分销商甚至估计西利德·艾尔公司三年内将丧失当前无涂层气泡垫市场50%的份额。

法国 西利德·艾尔公司拥有一个无涂层气泡垫制造工厂SIBCO,1980年的销售额为75万美元。1972年,SIBCO是法国惟一的无涂层气泡垫销售商。此后,有两家主要的竞争者进入这一市场,其中一家还拥有良好的生产设备。它的无涂层气泡垫的定价比AirCap低40%,而且价格是决定购买的关键因素。1978年间,法国主要的AirCap衬垫分销商销售的无涂层和有涂层气泡垫各占一半。到了1980年,这一比例变为70%比30%(无涂层超过有涂层)90%的新用户采用的是无涂层产品。

德国 在德国市场上,AirCap衬垫是后来者(1973年),没有取得支配性份额。而且,1978年至1980年间,AirCap每年丧失20%至30%的市场份额。圣赛特在德国拥有高效的生产设备,1980年销售了大约600万美元的无涂层产品。(无涂层气泡垫的价格比有涂层的价格低大约35%)

表 7-3-3 AirCap 衬垫的不同等级

#### 气泡高度

SB 1/8 英寸,用于衬垫要求低的表面保护。

SC 3/16 英寸,主要用于小型、复杂物品的包装,也能用于不易破碎的大型物品。

ST 5/16 英寸,与SC的应用场合相同,但衬垫要求较高的情况除外。也用于空隙填充。

SD 1/2 英寸,应用于大型、笨重或易碎物品,或用于空隙填充。

#### 塑料薄膜厚度

轻便任务(110):每层薄膜1毫米(1/1000英寸)厚,用于轻便负荷。

标准任务(120):一层1毫米,另一层2毫米;每平方英尺负荷50磅。

重型任务(240):一层2毫米,另一层4毫米;每平方英尺负荷100磅。

超重任务(480):一层4毫米,另一层8毫米;每平方英尺负荷超过100磅。

## AirCap 衬垫

等级和销量 AirCap衬垫的等级根据气泡的高度和塑料薄膜的厚度划分。气泡高度用字母标识,塑料薄膜厚度分四等(如表7-3-3所示)。西利德·艾尔公司生产8种高度和厚度组合不同的产品(如表7-3-4所示)。每个等级的一些已知用途见附表7-3-4所示。

定价 所有的 AirCap 衬垫都通过分销商销售。价格反映西利德·艾尔公司的成本和竞争者产品的价格。可变成本和给分销商的价格如表 7-3-6 所示。

表 7-3-4 西利德·艾尔公司高度和厚度不同的 8 种组合

高度 (英寸)	厚度			
	110	120	240	480
SB-1/8	X			
SC-3/16		X	X	
ST-5/16		X	X	
SD-1/2		X	X	X

每种等级的产品 1979 年下半年及 1980 年上半年的销量如表 7-3-5 所示。

表 7-3-5 AirCap 不同等级的销量

等级	销量(单位:1000 平方英尺)	
	1979 年 7 月~12 月	1980 年 1 月~6 月
1/8 英寸:		
SB-110	59,128	48,513
3/16 英寸:		
SC-120	76,349	81,014
SC-240	5,036	4,426
5/16 英寸:		
ST-120	31,912	42,234
ST-240	4,369	3,914
1/2 英寸:		
SD-120	44,252	43,624
SD-240	25,202	21,799
SD-480	3,138	1,358
总销量	249,386	246,882

说明:另外,由于 SB-110 的价格在许多表面保护应用场合中无法与泡沫竞争,西利德·艾尔公司于 1980 年 1 月引进 A-100 等级。A-100 气泡高 3/32 英寸——西利德·艾尔公司使用已有技术所能生产的最短的有膜气泡。1980 年 1 月至 6 月, A-100 的销量为 17802000 平方英尺。

表 7-3-6 AirCap 的可变成本及分销商价格(每 10000 平方英尺价格) (单位:美元)

等级	制造成本	运输费用	可变成本总额	卡车运送给分销商的价格 <sup>a</sup>	西利德·艾尔的毛利
A-100( $\frac{3}{32}$ 英寸)	12.46	1.32	13.78	20.60	6.82
SB-110( $\frac{1}{8}$ 英寸)	14.02	1.99	16.01	30.25	14.24
SC-120( $\frac{3}{16}$ 英寸)	17.92	2.64	20.56	43.50	22.94
SC-240( $\frac{3}{16}$ 英寸)	29.83	2.64	32.47	56.30	23.83
SC-120( $\frac{5}{16}$ 英寸)	25.36	5.29	30.65	51.40	20.75
SC-240( $\frac{5}{16}$ 英寸)	32.83	5.29	38.12	65.35	27.23
SC-120( $\frac{1}{2}$ 英寸)	28.38	7.93	36.31	65.35	29.04
SC-240( $\frac{1}{2}$ 英寸)	36.52	7.93	44.45	78.60	34.15
SC-480( $\frac{1}{2}$ 英寸)	62.88	7.93	70.81	140.90	70.09

a. 订货数量少于一卡车时加价 15%~20%。因此,分销商几乎总是订购整车的数量。他们可以在一次订货中选择不同等级。根据等级不同,一卡车能够装载 70000 平方英尺(皆为 SD-480)到 420000 平方英尺(皆为 A-100)。

西利德·艾尔建议的转卖价格表如附表 7-3-5 所示。在很大程度上,由于采用选择性分销策略,分销商一般都遵守表中规定的价格。该价格表还规定了给予最终用户的数量折扣。因此,分销商的毛利随顾客个人订货规模而异。(批量价格由一次订货的总面积决定,所有等级都一样,并与一次性运送至单一目的地有关。)在主要大都市地区,超过半数的 AirCap 生意由最终用户用卡车或机动有轨车订货。在这种情况下,西利德·艾尔将包装材料直接由工厂送至最终用户,分销商得到 10% 的毛利并提供用户信用和技术服务。但在某些市场上,直接运送的比例尚不足 10%。

销售努力 西利德·艾尔公司在美国的业务包括 7 个地区性制造工厂,62 位推销员(人人都销售 AirCap 衬垫、Instapak 及公司其他产品)和 370 家分销商。为了控制大规模生产的运输成本,西利德·艾尔公司在东部的三个州及俄亥俄、伊利诺伊、德克萨斯和加利福尼亚都设有地区性制造工厂。而且,公司在该地区的出现,也是一种有效的促销手段。

1976 年引进 Instapak 之前,28 名推销员将 90% 的时间用于 AirCap 衬垫的推销。到 1981 年,公司要求 62 名推销员按如下方案分配时间:60% 用于 Instapak 系统,35% 用于 AirCap 衬垫,5% 用于公司其他产品。(附表 7-3-6 显示了西利德·艾尔公司各产品线的销售额及其他财务数据。)

使西利德·艾尔公司的市场份额领先的原因之一是一种顾问式的销售方法。推销人员大约一半的时间用在了为最终用户作成本分析。通过公司包装实验室的帮助,推销员们试图演示他们的产品如何能节省材料及劳动成本,并在最终用户的特定环境下减少损害。分销商的推销员负责收取订单,但很少向顾客演示 AirCap 衬垫的应用。如果一位分销商的推销员确认了一位潜在的 AirCap 顾客,他或她就会通知西利德·艾尔公司的推销员并安排一次联合访问。通过这种方式,潜在顾客得以了解产品,订购过程亦同时开始。

分销商有时会向西利德·艾尔公司抱怨用于 AirCap 的销售努力水平不够。由于分销商在 AirCap 衬垫上的毛利一般比 Instapak 高 10%~12%,他们并不喜欢西利德·艾尔公司将大部分推销时间分配给 Instapak。一些分销商反映,只要推销员确实在 AirCap 上花费了 35% 的时间,他们就满意了;有些甚至认为用于 AirCap 上的销售努力实际上只有 20%。Instapak 的销售额增长是令人鼓舞的,但西利德·艾尔公司的经理认为这也牺牲了一部分分销商满意度。

分销商和最终用户都认为西利德·艾尔公司的推销员是包装行业中最训练有素且最有知识的。他们的薪水高于平均水平,由基本工资加上按 AirCap 净销售额的 2% 及包括 Instapak 在内的所有其他产品净销售额的 1% 提取佣金组成。(作为一项附加刺激,推销员每接受一个 Instapak 配额,公司给予 75 美元,放弃配额则收回 75 美元。)典型的一周中,一名推销员访问 20 位最终用户,并检查 2 至 3 家分销商的工作。

美国分销商 70 年代期间,西利德·艾尔公司大力投资于发展选择性分销网络。到 1980 年,公司已拥有 370 家分销商。西利德·艾尔公司将其中的 135 家看作“一线分销商”,公司 80% 的生意是通过他们做成的。最大的 20 家 AirCap 分销商大约经营了 35% 的业务。较大的分销商一般都同时经营 Instapak 泡沫定位系统和 AirCap 衬垫。西利德·艾尔公司最大的分销商 1980 年经营西利德·艾尔产品的销售额大约是 200 万美元。其中一半是 AirCap。

分销商一般都希望成为全线产品分销机构——能满足每一顾客的全部包装需要——因此他们经营范围广泛的产品。对西利德·艾尔的一线分销商进行的调查显示,83% 的分销商经营松散填充物,65% 经营聚乙烯泡沫,29% 经营杜邦聚丙烯泡沫。尽管多数分销商经营竞争者产品,但他们还是表现了对西利德·艾尔公司及其 AirCap 衬垫的忠诚。因此,西利德·艾尔公司一直保持其选择性的策略。

## 竞争的无涂层气泡垫

西利德·艾尔公司同时考虑艾斯奇公司生产的两种低档气泡产品。豪赛还在评估 GAFCEL,这个新进入的地区性制造商,它生产一种还不错的产品(decent product),豪赛认为该产品的成功主要是侵占了艾斯奇公司的市场。

纽约这个大都市是新生产者理想的市场。那里没有顾客忠诚和分销商忠诚,价格是关键因素。西利德·艾尔公司估计,GAFCEL 的销售情况是:1/2 英寸无涂层气泡垫每年 75 万美元,3/16 英寸的每年 25 万美元。

两种衬垫都有两层 2 毫英寸厚的涂层。

GAFCEL 在纽约市场上用卡车运送给分销商的价格及建议卖给最终用户的转售价格如表 7-3-7 所示。(艾斯奇公司的无涂层气泡垫价格如附表 7-3-2 所示。)

表 7-3-7 GAFCEL 的分销商价格(每 1000 平方英尺) (单位:美元)

	SO-22( $\frac{3}{16}$ 英寸)	LO-22( $\frac{1}{2}$ 英寸)
卡车运送给		
分销商的价格	31.63	36.03
按订货规模确定的建议转卖价:		
1 000 平方英尺	56.54	75.24
20 000 平方英尺	47.12	62.70
40 000 平方英尺	42.84	57.07
100 000 平方英尺	39.40	44.68
整车	34.79	39.63

西利德·艾尔公司还没有广泛测试 GAFCEL 的无涂层气泡垫。尽管它比艾斯奇公司的无涂层气泡垫要好,但其性能不可能与以前的测试结果有显著的差别。考虑到衬垫曲线  $1/2$  英寸 GAFCEL 气泡垫与西利德·艾尔的 ST-120 或 SD-120 相当,适合非常轻的负荷,每平方英寸压力不超过 0.15 磅。然而,加大负荷时,加速曲线迅速攀升,当负荷达到每平方英寸 0.25 磅时,其曲线甚至在 SB-110 之上(见附图 7-3-3)。

## 西利德·艾尔公司的决策

西利德·艾尔公司进行了大量有关生产无涂层气泡产品的研究。已知的最佳生产过程与当前生产 Solar Pool Blankets<sup>TM</sup> 的过程相似。因此,公司能够立即在新泽西州的工厂生产无涂层产品。分销商对西利德·艾尔公司无涂层产品的反应很难预测。有些分销商要求生产无涂层产品,但其他分销商却抱怨有涂层产品的等级已经太多。

预先估计生产无涂层气泡垫的可变成本是  $3/16$  英寸高每 1000 平方英尺 19 美元,  $5/16$  英寸高每 1000 平方英尺 20 美元,  $1/2$  英寸高每 1000 平方英尺 21 美元。运输成本取决于气泡高度和运输距离。尽管 GAFCEL 的生产过程完全不同于西利德·艾尔公司,但其生产成本应该与西利德·艾尔相当。

现在,豪赛必须决定是否建议公司进入无涂层产品市场(同以前专门强调有涂层气泡垫来个大转折),或是否建议对新竞争者作出其他反应。

### 缓冲器

AirCap® air bubble cushioning protects products against shock and vibration during handling and shipping by literally floating them on a cushion of air. This material offers consistent performance because our unique barrier-coating guarantees an retention. AirCap withstands repeated impact since it will not fatigue or take a compression set. Cushioning applications include a range of products from lightweight retail items to delicate power supplies weighing several hundred pounds. Choose the grade that best fits your

### 保护层/内分

AirCap is an excellent "protective wrap" material and ideal for "interleaving" between similarly shaped items. It is clean, non-abrasive, easy to use and provides superior surface protection. Lay your product on AirCap sheeting, fold it over and your product is fully protected! Typical protective wrap/interleaving applications include china, glassware, printed circuit boards, and spare parts.

### 填充空间

When a void in a package is not completely filled, the cushioned product may migrate within the shipping container. This movement is a major cause of damage in transit. Since large regular duty AirCap bubbles do not compress, they fill voids effectively and eliminate product movement. Simply stuff AirCap sheeting into the carton, (left) or use an economical rolled "log" (right). It's easy, clean, lightweight and cost efficient!

附图 7-3-1 AirCap 产品及用途

典型的节省成本比较



**AirCap Vs. Corrugated Inserts**

A manufacturer using corrugated inserts, cellulose wadding and foam for product protection is comparing packaging components (right) and realized labor costs by switching to AirCap (left).

Item	Corrugated Package	AirCap Package
Carton	\$ 56	\$ 55
Inner packaging	80	1.76
Labels	3	3
Freight	2.60	2.40
Total cost	\$4.76	\$4.13
Savings using AirCap		\$ 0.63



**AirCap Vs. Thin-Grade Foams**

An electronic device vendor employing the use of a thin grade foam (right) required many layers of wrapping to protect against shock and vibration. Large AirCap bubbles (left) provided superior performance and lower packaging costs.

Item	Foam Package	AirCap Package
Carton	\$ 20	\$ 20
Inner packaging	25	25
Labels	66	53
Freight	4.09	3.94
Total cost	\$6.34	\$5.52
Savings using AirCap		\$ 1.02



**AirCap Vs. Loose Fills**

A distributor firm found that it needed an excessive amount of loose fill to protect product migration. A new AirCap package (left) eliminated the need for loose fill, resulting in reduced material, shipping, labor and carton costs.

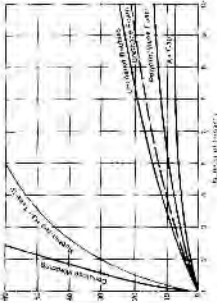
Item	Loose Fill Package	AirCap Package
Carton	1.73	\$ .47
Inner packaging	75	.34
Labels	42	.21
Freight	3.12	1.18
Total cost	34.92	13.08
Savings using AirCap		\$ 21.84



**AirCap Vs. Cellulose Wadding**

A manufacturer who used cellulose wadding to protect a product to achieve the same performance that cellulose wadding provided (right) is able to lower material costs, AirCap (left) is clean, lint free, non-abrasive and lightweight.

Item	Cellulose Wadding Package	AirCap Package
Carton	\$ 12	\$ 12
Inner packaging	22	.04
Labels	25	.04
Freight	1.35	1.21
Total cost	\$2.12	\$ 1.62
Savings using AirCap		\$ .50

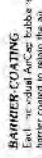


Material	Moisture Loss (%) at 10 Layers	Moisture Loss (%) at 20 Layers	Moisture Loss (%) at 30 Layers
AirCap - 50/50	21%	7%	4%
Polystyrene Foam	14%	11%	9%
Regimented Foam	16%	24%	40%
Cellulose Wadding	20%	12%	28%
Uncoated Bubbles	24%	21%	17%
Uncoated Bubbles - Large	30%	10%	5%
Uncoated Bubbles - Small	30%	10%	5%
Expanded Polystyrene	34%	22%	17%

\* Moisture reduction for expanded polystyrene foam increases over time.

**Resists Fatigue**

In the transportation sector, AirCap packages are subjected to many of the same stresses as traditional materials. However, AirCap's unique barrier coating, which only a vacuum coating process can achieve, provides a series of repeated impacts. This loss of protective ability during repeated impact is termed "material fatigue." Average product life expectancy is 24 hours. In a 24-hour test, AirCap packages (left) result show fewer cracks than traditional materials (right).



**BARRIER COATING**  
Left: "vacuum AirCap bubble" barrier coating to retain the air.

**Retains Original Thickness**

When a layer is placed on a cushioning material two things occur: heat and compression. This combination results in a loss of thickness. The loss of thickness results in a deterioration in its performance. First, the thickness of a material results in increased "sleep." Generally, excessive thickness results in a material's inability to "wake up" and return to its original thickness. This loss of thickness results in a loss of cushioning and damage applications. Creep may contribute to the loss of thickness. Creep is the gradual deformation of a material over time. This gradual deformation is a result of a loss in thickness. The chart (left) demonstrates how barrier-coated AirCap retains its original thickness better than uncoated AirCap and provides product protection throughout the entire packaging, shipping, handling and storage cycle.

**IMMEDIATE THICKNESS LOSS**

AirCap's barrier coating prevents the immediate application of a load. See Below.



**GRADUAL THICKNESS LOSS (CREEP)**

AirCap's unique barrier coating retains the air more effectively than uncoated bubbles, eliminating creep.



附图 7-3-2 西利德·艾尔公司将 AirCap 视为节省成本的替代物

附表 7-3-1 竞争产品的信息

1. 纤维软填料(一种能在薄层之间保持空气的纸基产品)。
  - 主要供应商：
    - 杰飞包装, 希尔西得, 新泽西( N. J. )
    - 蜂窝产品公司, 彼得逊, 北卡罗来纳( N. C. )
  - 供应规格：
    - 厚度 0.17 英寸 0.25 英寸 0.37 英寸 0.50 英寸
  - 优点/缺点：
    - 薄型等级比 AirCap 便宜得多 ;不适合物件包装 ;比 AirCap 重( 每立方英尺 3 至 4 磅 ,比 AirCap 重 1 磅 ) ,这意味着运输成本高 ;处于重压下会过度收缩( 见测试结果 ,如附图 7-3-2 )。
2. 波纹纸产品( 肋状薄板卡 ,经常剪切或打孔 ,做成特殊规格 )。
  - 主要供应商：
    - 在 47 个州大约有 800 家公司生产 ,包括大型造纸公司。
  - 优点/缺点：
    - 单面( 一面呈肋状的板卡 ) ,明显便宜于相同面积的 AirCap ;使用波纹纸的劳动成本通常很高 ;衬垫效果不好。
3. 聚乙烯泡沫( 薄、光滑、低密度泡沫的刚性薄层 )。
  - 主要供应商：
    - 森迪拿尔泡沫产品 , 海尔尼斯 , 麻省。
    - 蜂窝产品公司, 彼得逊, 北卡罗来纳。
    - 杰飞包装, 希尔西得, 新泽西。
  - 供应规格：
    - 48 或 68 英寸宽卷 ,厚度 1/16 3/32 3/16 1/4 英寸。
  - 优点/缺点：
    - 明显便宜于相同面积的薄等级的 AirCap ;不适合于物件包装 ;刚性产品意味着不易操作 ;易于撕破 ;衬垫质能不如 AirCap ;厚等级产品比 AirCap 贵得多。
4. 聚丙烯泡沫( 薄、粗糙、低密度泡沫的刚性薄层 )。
  - 主要供应商：
    - 杜邦微泡沫
  - 供应规格：
    - 标准 72 英寸宽卷 ,厚度 1/16 3/32 1/8 3/16 1/4 3/8 英寸。
  - 优点/缺点：
    - 与聚乙烯泡沫基本相同。
5. 松散填充( 膨化聚苯乙烯泡沫状 ,花生状等 )。
  - 主要供应商：
    - 许多小公司
  - 优点/缺点：
    - 每立方英尺比 AirCap 便宜 50% ;杂乱 ,衬垫性能差。
6. 无膜气泡垫( 聚乙烯薄膜制成的小气泡薄层 )。
  - 主要供应商：
    - 艾斯奇, 霍桑, N. J. ( 西利德· 艾尔授权 )。
  - 供应规格：
    - 标准 48 英寸宽卷 ,气泡高度 3/16 1/4 1/2 英寸。气泡亦随使用薄膜的厚度不同而变化。一般地 ,当增大压力提高薄膜厚度时 ,其厚度是 1 2 3 或 4 毫英寸。
  - 优点/缺点：
    - 比同等高度的有涂层气泡垫便宜 ,时间长了空气会过度丢失( 在每平方英尺 50 磅压力下 ,超过 30 天会丢失 65% 的高度 ,而 AirCap 仅丢失 15% )。

续表

## 7. 竞争性有涂层气泡垫(本质上与无膜气泡一样,只是使用尼龙作涂层)。

## ● 主要供应商:

艾斯奇,霍桑,N.J.(西利德·艾尔授权)。

## ● 供应规格:

标准 48 英寸宽卷,气泡高度 1/8, 3/16, 1/4, 1/2, 1 英寸。

## ● 优点/缺点:

在重负荷下,尼龙保护层比西利德·艾尔的莎纶涂层好,质量控制力差(气泡高度通常比具体规定低 13%)。

附表 7-3-2 主要竞争产品的建议最终用户价格(单位:美元)

## 1. 纸基产品

## 纤维软填料(杰飞包装)

## 单面波纹纸

厚度(英寸)	价格	
0.17	27.70	22.75
0.25	37.40	
0.37	50.60	
0.50	65.00	

## 2. 泡沫

厚度(英寸)	杰飞包装(聚乙烯)	森迪拿尔产品(聚乙烯)	杜邦微泡沫(聚丙烯)
$\frac{1}{16}$	20.30	18.20	17.20
$\frac{3}{32}$	25.90	24.00	25.17
$\frac{1}{8}$	34.15	32.70	34.90
$\frac{3}{16}$	53.35	49.40	53.86
$\frac{3}{8}$	NA	NA	109.72

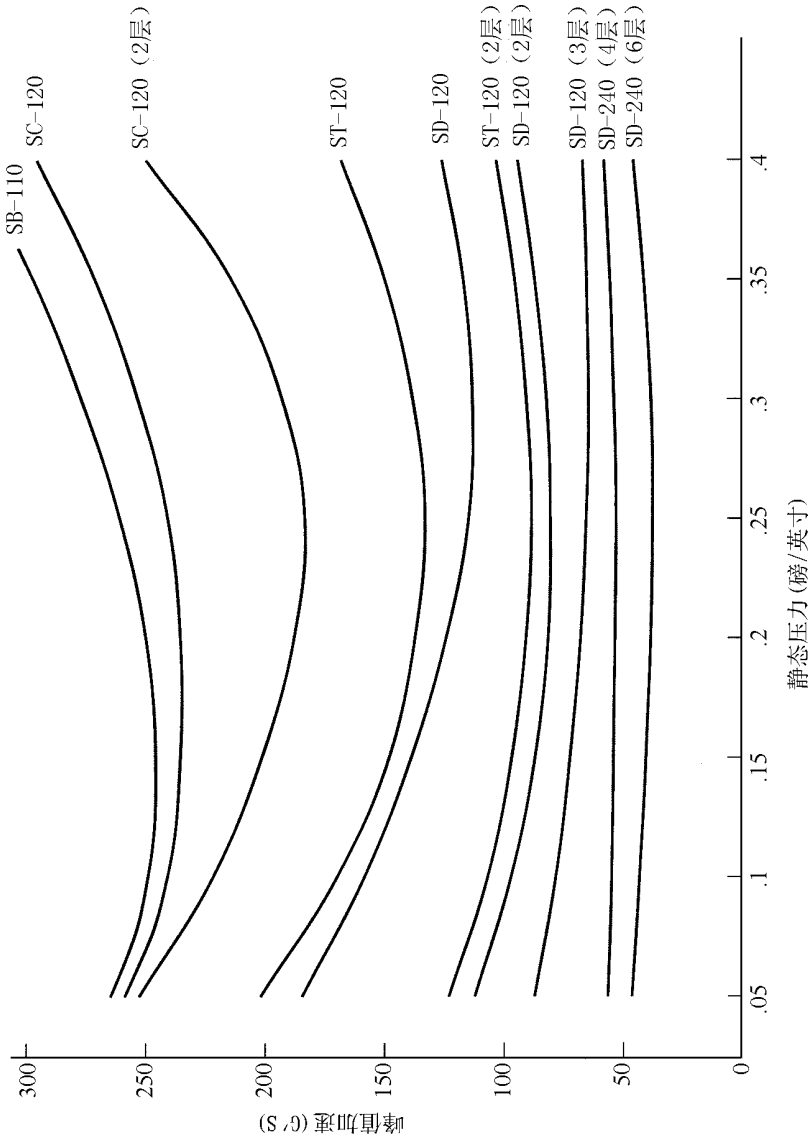
## 3. 竞争的气泡垫(艾斯奇)

气泡高度 (英寸)	有膜尼龙		无膜聚乙烯		
	薄膜厚度 <sup>a</sup> (微英寸)	价格	气泡高度 (英寸)	薄膜厚度 <sup>a</sup> (微英寸)	价格(美元)
$\frac{1}{8}$	1 and 1	35.25			
$\frac{3}{16}$	1 and 2	49.50	$\frac{3}{16}$	2 and 3	47.00
$\frac{1}{4}$	1 and 2	57.00	$\frac{1}{4}$	2 and 3	54.50
$\frac{1}{2}$	1 and 2	71.75	$\frac{1}{2}$	2 and 4	65.75
$\frac{1}{2}$	2 and 4	87.75			
1	1 and 2	90.00			
1	2 and 4	110.00			

a. 每个气泡由两层薄膜组成。厚度是单层的微英寸数。厚膜产生强度更大的产品。

NA 表示数据无法获得。

说明:价格是 50,000 平方英尺订货时每 1,000 平方英尺价格。



附图7-3-3 根据等级比较衬垫性能

注：产品施加0.25磅/英寸<sup>2</sup>的压力于闲置的包装材料上，SD-120从2英尺高度下降时的峰值加速度（一种产品抗冲击的测量方法）是118克，如果是SB-110，则为260克。

附表 7-3-3 美国市场—按产品类型划分的弹性包装市场( 制造商销售额 :百万美元 )

	1975	1978	1980
基纸产品			
纤维软填料	20	23	23
单面波纹纸	20	25	27
锯齿状牛皮纸	$\frac{1}{41}$	$\frac{1}{49}$	$\frac{1}{51}$
泡沫 <sup>a</sup>			
Polyurethane	10	11	12
聚丙烯	4	5	7
聚乙烯	$\frac{1}{15}$	$\frac{6}{22}$	$\frac{25}{44}$
聚乙烯气泡 <sup>b</sup>			
有膜和无膜( 总和 )	15	22	31
总额	71	93	126

a. 销售额数据不包括非包装应用,如建筑和家具工业。

b. 此数据仅包括弹性包装市场,因此比 AirCap 和艾斯奇在美国的总销售额小。

资料来源:公司记录。

附表 7-3-4 AirCap 各等级的应用

等级	包装内容	包装材料列举( 如果知道 )
SB-110	高炉恒温器	
	夏森特机器	
	泰克壳	波纹纸
	强化玻璃板	1/16 英寸聚丙烯泡沫
SC-120	钟表	碎纸
SC-240	木制图片框	波纹纸
ST-120	灯泡固定装置	波纹纸
	高架投影镜头	
	计算机部件	
	电话铃	波纹纸
	放大器	3/32 英寸聚丙烯泡沫
	长柄煎锅	波纹纸
	双声道收音机	氨基甲酸乙酯泡沫垫
ST-240	出口报警器	
	搅拌器	
	油炸锅	
	无碳纸卷	
SD-120	炉灶膛	
	药剂瓶	碎纸
	烛台	
	录音机	
	汽化器	聚丙烯泡沫
SD-240	灯泡	
	加仑罐	

续表

等级	包装内容	包装材料列举( 如果知道 )
SD-480	计算机终端	波纹纸
	印刷电路板	泡沫垫小波纹纸
	箔墙纸	
	血液凝结计时器	波纹纸
	铅化玻璃窗	
	定制摩托车座	艾斯奇无膜气泡垫 LP-24
	汽车控制设备	

附表 7-3-5 美国市场上建议转卖价格表,1980 年 3 月

项目( 厚度单位英寸 )	单一目的地一次订货的平方英尺数	每 1000 平方英尺价格
A-100( $\frac{3}{32}$ )	1 000 或更多	\$ 34.30
	5 000 或更多	30.85
	10 000 或更多	27.45
	30 000 或更多	25.70
	50 000 或更多	24.75
	卡车/单节机动车	22.80
SB-110( $\frac{1}{8}$ )	1 000 或更多	50.00
	5 000 或更多	45.40
	10 000 或更多	40.90
	30 000 或更多	38.10
	50 000 或更多	37.05
	卡车/单节机动车	33.50
SC-120( $\frac{3}{16}$ )	1 000 或更多	71.70
	5 000 或更多	64.55
	10 000 或更多	57.40
	30 000 或更多	53.75
	50 000 或更多	52.60
	卡车/单节机动车	47.65
SC-240( $\frac{3}{16}$ )	1 000 或更多	93.40
	5 000 或更多	84.40
	10 000 或更多	74.95
	30 000 或更多	70.20
	50 000 或更多	68.60
	卡车/单节机动车	62.25
ST-120( $\frac{5}{16}$ )	1 000 或更多	85.30
	5 000 或更多	77.10
	10 000 或更多	68.50
	30 000 或更多	64.25
	50 000 或更多	62.75

续表

项目(厚度单位英寸)	单一目的地一次订货的平方英尺数	每 1000 平方英尺价格
	卡车/单节机动车	\$ 57.25
ST-240( $\frac{5}{16}$ )	每 1,000 平方英尺价格与 SD-120 相同	
SD-120( $\frac{1}{2}$ )	1,000 或更多	107.85
	5,000 或更多	97.70
	10,000 或更多	87.55
	30,000 或更多	81.40
	50,000 或更多	79.35
	卡车/单节机动车	72.40
SD-240( $\frac{1}{2}$ )	1,000 或更多	130.75
	5,000 或更多	118.30
	10,000 或更多	105.95
	30,000 或更多	98.55
	50,000 或更多	95.70
	卡车/单节机动车	87.25
SD-480( $\frac{1}{2}$ )	1,000 或更多	232.75
	5,000 或更多	210.55
	10,000 或更多	188.35
	30,000 或更多	175.55
	50,000 或更多	171.25
	卡车/单节机动车	155.60

附表 7-3-6 部分财务数据(单位:千美元)

	1976	1977	1978	1979	1980
不同产品的净销售额:					
蜂窝状充气包装材料	18,872	21,422	25,028	29,996	34,330
泡沫定位包装材料	3,049	15,489	21,133	29,056	38,802
其他包装材料	4,553	3,595	3,453	3,432	3,688
娱乐及能源供应	—	2,682	4,644	7,951	11,777
全球销售总额	26,474	43,188	54,258	70,435	88,597
美国销售额	—	35,765	43,410	54,325	67,344
成本及费用:					
销售成本	16,451	24,270	31,111	43,199	54,125
营销、管理及开发费用	6,696	12,093	14,527	16,855	21,485
其他收入(费用)	32	(816)	(738)	(278)	(119)
税前利润	3,359	6,009	7,882	10,103	12,868

资料来源:西利德·艾尔公司 1979、1980 年度报告。

## 案例 7-4

# 西利德·艾尔公司:停用氟里昂的营销影响

在这个问题上,生产、研究和开发(R&D)以及营销不能各行其是,它们必须相互配合。

——拉里·钱德勒(Larry Chandler)

西利德·艾尔公司(Sealed Air Corporation)

1988年9月,西利德·艾尔公司的聚乙烯(PE)泡沫产品营销经理雷·梅尔维特(Ray Meltvedt)正在准备一个有公司执行副总裁参加的重要会议。在会议上,他将陈述在PE泡沫生产中去除氟氯化碳(chlorofluorocarbons,简称CFCs,俗称氟里昂)的商业和环境的成本和收益。

六个月以前,即1988年3月,梅尔维特在芝加哥的一家宾馆里。他正在那儿访问西利德·艾尔公司的一PE泡沫生产厂家。最近他被任命为PE泡沫产品的营销经理,负责Cell-Aire<sup>①</sup>和Cellu-Cushion等保护性包装材料产品(见附图7-4-1)。自1984年加入西利德·艾尔公司开始,梅尔维特就负责公司在西海岸的销售业务,但他对PE泡沫没有多少经验,因此到芝加哥来学习。然而,那天晚上,令他受益非浅的不是那些送给他阅读的大堆资料(他仅仅随便翻阅了一下),而是电视节目。

据新闻报道,科学家发现北半球中部臭氧严重减少,这激起人们对环境破坏问题的担忧;自从在南极上空发现“臭氧空洞”以来,这种担忧数月来一直在蔓延。据说CFCs受到舆论的主要责难。梅尔维特意识到他营销的产品与这个问题有关。他回忆起公司1988年2月写的一份秘密备忘录。在这份由技术开发经理比尔·阿姆斯特朗(Bill Armstrong)写的备忘录中,记录了一系列有关环境的问题及其对西利德·艾尔公司的影响。公司的营销副总裁保罗·霍根(Paul Hogan)将这份备忘录交给了梅尔维特。梅尔维特没有机会仔细阅读,但他记得霍根在备忘录顶端写了一句话:“非常严肃和重要的问题。请处理。”

## 西利德·艾尔公司

1988年,西利德·艾尔公司是生产和销售保护性包装材料及系统的市场领导者。自1980年以来,公司的销售额翻了三番,1987年达到3.03亿美元,税前净利润也有同样的增长,达到3400万美元。公司有员工2400人。西利德·艾尔公司主要的保护性包装材料产品是Instapak泡沫定位包装系统,AirCap和PolyCap Plus气泡衬垫材料,Mail Lite, Jiffy Padded, Jiffylite, Jiffy Utility以及Jiffy Rigi Bag保护性邮件运输箱,Cell-Aire和Cellu-Cushion聚乙烯泡沫,Poly Mask和Bubble Mask有涂层保护材料,以及Kushion Kraft纤维软填料。1987年8月,西利德·艾尔公司收购了杰飞包装材料公司(Jiffy Packaging Corporation),该公司1986年的销售额为6000万美元。西利德·艾尔公司也生产食品包装材料,如供零售包装肉、鱼和家禽用的Dri-Loc吸水垫子,用于防止静电和腐蚀的产品,各种消遣及能源保护产品。

西利德·艾尔公司创立于1961年,它开创了囊状气泡的概念,并逐渐将其业务定位于保护性包装材料。西利德·艾尔公司的总裁兼首席执行官T·J·德摩特·邓菲(T·J·Dermot Dunphy)1971年加入公司,他为公司带来了稳定性。公司当时的销售额是500万美元。通过创新和技术领先(西利德·艾尔将销售额的2.3%用于研发,而行业平均水平不足1%),加之有效的营销活动和选择性并购战略,西利德·艾尔公司取得了市场领导地位,销售额和利润也获得突破性增长。邓菲的目标是1990年销售额达到5亿美元,进入任何可能进入的市场,每年的销售额增长率达到15%左右,以实现1997年销售额10亿美元。

注:本文作者为N·雷克·史密斯(N·Craig Smith)教授,1989年。

① Cell-Aire、Cellu-Cushion、Sealed Air、Instapak、AirCap、Polycap、MailLite、Jiffylite、Rigi Bag、Poly Mask、Bubble Mask、Kushion Kraft、Dri-loc以及Jiffy都是西利德·艾尔公司的注册商标。

邓菲认为“美德是竞争性优势”，他期望将高尚的原则与经济回报结合起来。在他看来，古老的美国谚语“好孩子不会赢得球赛”是不对的。1980年，他为西利德·艾尔公司制定了指导法规（code of conduct），并定期根据经验进行更新。1988年，法规的内容包括：员工关系、诚实沟通、对付竞争者、产品和工人安全、财务利润、贿赂、政策贡献、商业秘密及顾客导向等；附表7-4-1总结了该法规的内容。邓菲热心实行“开放”政策，防止员工保护其部下或他们为之工作的人。“告密者”行为受到鼓励，而其他公司则害怕这种政策会削弱中层管理。由于这一政策的影响，邓菲最近已接到几个揭发电话。西利德·艾尔公司从不从竞争对手那里招聘员工，也不约见竞争对手的员工以获取竞争信息，这种行为是法规所禁止的。在邓菲看来，这不是行业领导者所应该干的事情，因为对方的报复将使自己得不偿失。邓菲甚至开始怀疑从其他行业拥有良好培训计划的公司那里招聘员工的政策是否合理，因为对西利德·艾尔公司这种规模的公司而言，即使这么干，也可能被认为是“偷猎”。

邓菲积极参与并支持自愿活动。例如，他发起公司员工广泛参与“我有一个梦”的计划，欢迎当地城内高中一个班的学生来公司参观；同时组织公司员工在业余时间参加社会活动，帮助学生掌握学习技巧。这项活动的目的是鼓励学生接受大学教育，邓菲和西利德·艾尔公司为这项活动提供全部资金。邓菲将这看作“一件有意义的事情”，而且也能产生管理效益——一项加强公司不同层次的员工之间相互联系的活动。1986年，梅尔维特许诺公司捐献14卷塑料（价值1,120美元）给维持生存者自愿组织。这份捐赠后来被用于改善居住于加州贝加（Baja）半岛的奥克塞坎（Oaxacan）印第安人居留地的棚屋设施。

邓菲对社会问题的关心与支持延伸至环境领域。他相信关心环境是十分重要的。他的女儿是职业的环保主义者，从事保护热带雨林的工作。他也了解这一领域的一系列不断发展的观点。他参与其他公司的工作对了解环境问题也有所帮助，尤其是任新泽西公用公司经理的10年。西利德·艾尔公司正在起草一份有关环境问题的公司立场声明，即在下一个年度报告中，环境问题将是一个主要的议题。

与邓菲工作关系最为密切的是执行副总裁拉里·钱德勒。向他汇报工作的是生产副总裁吉米·莱恩斯（Jimi Lyons）、营销副总裁兼经理保尔·霍根及其他六位副总裁。梅尔维特同其他三位营销经理一起向霍根汇报工作。

## 西利德·艾尔公司和环境

阿姆斯特朗在备忘录里要求营销经理起草产品声明，阐述西利德·艾尔公司产品对环境的各种利益与损害。该声明将用于安排未来研发活动的先后顺序，并针对顾客和其他人的问题提供一套有准备的答复（经过讨论并获准通过之后）。Jiffy Padded 邮件包装箱的声明中有关固体废物处理和资源枯竭是最重要的问题（见附表7-4-2）。不过西利德·艾尔公司对环境问题包括从生产、客户使用到产品处理的各个方面都给予关注。

在生产过程中，大气和水的排放、劳动保护和固体废物处理是关心的重点。在阿姆斯特朗的备忘录中附有一份关于氟里昂问题的备注，认为西利德·艾尔公司应对生产 Instapak 和 PE 泡沫过程中的氟里昂排放负责。早在1981年，根据惠普计算机公司的要求，西利德·艾尔公司就开发了 Instapak 的喷水系统。但在当时，很少有其他用户关心环境问题。喷水技术的开发为公司提供了选择的余地，它代替了正在 Instapak 生产线中大规模使用的 CFC 喷雾剂。阿姆斯特朗在备忘录中建议，丁烷喷雾剂是 PE 泡沫生产线中最好的替代品。

通过广泛的媒体报道，西利德·艾尔公司在处理生产废料过程中遇到的问题提高了人们对环境问题的认识。全国各地都缺少卫生的垃圾填坑。在新泽西州，由于没有足够的垃圾填坑，西利德·艾尔公司所属托托瓦（Totowa）工厂生产的垃圾只得运往肯塔基（Kentucky）。该工厂经理说：“我们的垃圾比产品运得还远。”托托瓦工厂的废料处理成本急剧攀升。人们还认为西利德·艾尔公司与乱丢废物问题有关，尽管乱丢废物与废料处理在许多场合属于不同的问题。

在一篇发表于1988年中的早期声明中，西利德·艾尔阐述了公司在环境问题上的立场：

“西利德·艾尔公司认识到包装材料（塑料和非塑料）与环境的关系问题引起了公众的关注。我们有义务参与这些问题的解决。我们将行动起来，教育我们的顾客和消费者正确选择、使用、再利用、处理和

循环利用我们的包装材料。我们正在调查潜在的固体废物问题,设计合理的、可操作的解决方案,并在该领域中寻求可能的商业机会。”

## CFCs 和臭氧层

1988年7月《新闻周刊》一篇文章报道:“在50年时间内,工业社会将致命的化学物质排放到大气中,无意中操作了人类历史上最大、最长久、也是最危险的化学实验。”1988年夏季,不同寻常的炎热引起公众对环境问题的关注。温室效应、臭氧层衰竭,以及其他工业废料对环境的影响,例如酸雨,引起媒体广泛关注。中西部的旱灾使人联想到30年代遭受沙尘暴灾害的各州。虽然这并不能确认是由于温室效应引起全球变暖造成的。不过,据报道,本世纪最后几年,地球平均温度已升高了 $0.9^{\circ}\text{F}$ ,而且上升得越来越快。专家估计,到2050年地球温度将上升 $3^{\circ}\text{F}\sim 8^{\circ}\text{F}$ ,每10年至少上升 $0.6^{\circ}\text{F}$ 。在纽约,到2030年气温高于 $90^{\circ}\text{F}$ 的日子将由15天上升至48天。

当科学家们争论地球明显变暖不能明确地归因于温室效应——而不是自然变化——的时候,大概直到2000年,也不会有人争论工业废气在大气层中对太阳热量的吸收作用,如同温室的玻璃屋顶那样。燃烧矿物燃料所产生的二氧化碳( $\text{CO}_2$ )是温室效应的主要起因,估计应负40%~45%的责任; $\text{CO}_2$ 含量的提高对森林破坏应负10%~15%的责任;而且,人们认为CFCs也应负20%的责任;甲烷和其他气体,例如农用化肥释放的一氧化二氮( $\text{N}_2\text{O}$ ),应负剩下20%的责任。地球低洼地区的洪水泛滥——由于海水膨胀以及冰河和海水冰块融化而导致海平面上升——指日可待,全球农业的严重衰退即将来临。据说地球一天天变暖将会使海平面上升6英寸——这足以使美国大西洋沿岸的沙滩以每年2到3英寸的速度被侵蚀掉。据估计,下世纪海平面至少会升高2到3英寸。部分观察家认为这可能会影响到长期商业投资决策,并引起其他气候变化。

一个CFC分子能够分离出相当于20,000多个 $\text{CO}_2$ 分子的热量;但幸运的是,CFCs更容易消散在大气中。应该重点注意CFCs分离臭氧层的作用。臭氧层是位于大气同温层的一道屏障,保护地球免受太阳紫外线(UV)的伤害。臭氧( $\text{O}_3$ )是一种3个氧原子组成的气体,形成于自然界。太阳紫外线将氧分子( $\text{O}_2$ )分离成单个氧原子,氧原子再与氧分子相结合,就形成了臭氧。如果没有CFCs,自然界中臭氧的浓度将保持一种动态平衡。低空烟雾中也存在经过复杂的化学反应形成的臭氧,它是由汽车、工厂和其他来源释放的碳氢化合物与一氧化二氮在太阳光的作用下化合而成的。在地表附近,臭氧能够损害肺部功能,引起肺部过早衰老,破坏庄稼、树木及其他植物。遗憾的是,烟雾中形成的臭氧不能用来补偿同温层的臭氧衰竭,而且依靠工业生产臭氧也不现实。

氟氯化碳出现于20世纪30年代,当初是作为冰箱的制冷剂而开发的;由于具有惰性、无毒、易于液化等有价值的化学性质,很快获得了广泛的应用。它还具有耐久性,CFC-12在大气中能存活111年。然而,1974年,加州大学的化学家谢伍德·罗兰(Sherwood Rowland)和玛丽亚·莫莉娜(Mario Molina)从理论上证明了臭氧正遭到CFC中的氯原子的破坏,被分解成氧化氯( $\text{ClO}$ )和标准氧( $\text{O}_2$ )。自由的氧原子能够分解氧化氯,氯原子能够反复破坏10000多个臭氧分子。人们已经认识到臭氧层变薄可能引起的严重后果。过多的紫外线照射能够诱发全球海洋食物链中的基层浮游生物变异,破坏人类免疫系统,提高皮肤癌的发病率。环境保护组织(EPA)估计大气上空的臭氧每减少1%,全球皮肤癌发病率就会上升3%~5%,庄稼受损和不确定的气候变化也是臭氧减少的结果。自然资源保护委员会的大卫·唐尼根(David Doniger)认为:“可以毫不夸张地说,全世界千百万人的健康和正安全正处于危险之中。”

罗兰和莫莉娜的发现促使环保主义者发起抑制烟雾剂的活动。全球生产的大约800,000吨CFCs中,超过一半的CFCs用于制造烟雾剂。1987年,美国、加拿大、挪威和瑞典的法律禁止利用CFCs生产非必需的烟雾剂,CFC的产量下降至650000吨。然而,当CFCs的影响正处于科学讨论及随之而来的混乱之中时,公众的兴趣衰退了,CFC的产量也提高了。80年代中期,CFCs在美国产业市场的销售额大约是7.5亿美元,使用的商标是“氟里昂”,广泛用于冰箱(45%的容量)、喷雾剂(30%)、烟雾剂(5%)、清洗剂和其他领域(20%)。相比之下,在全球市场上(美国除外),CFCs主要应用于烟雾剂(35%)、喷雾剂(25%)、冰箱(20%)及清洗剂和其他领域(20%)。

1985年,英国南极勘测队的报告提到,南极上空有一处“臭氧空洞”,这一结果得到了美国国家宇航局尼伯斯(Nimbus)7号卫星1978—85年所收集到的数据的证实。这一发现——从技术上说只是一处臭氧薄层——引发了空前的国际行动。1987年9月,根据联合国环境组织的谈判结果,各国政府签订了限制生产5种CFCs和3种卤化物的蒙特利尔协议(Montreal Protocol)。该协议要求各国政府将CFC的生产和消费冻结在1986年的水平,到1999年减少50%的产量。CFC-11、CFC-12、CFC-113、CFC-114、CFC-115和卤化物1211、1301、2402都在其中,到1992年,这些化学物质的产销量必须降低至1986年的水平。(卤化物中的溴(bromine)主要应用于灭火器中——攻击臭氧的组成与CFCs中的氯相似。)

然而,蒙特利尔协议的执行面临着许多问题。一些发展中国家,担心他们的工业化进程可能会由于替换物的成本太高而受到影响,而且该协议也限制了他们人均CFCs的使用量比发达国家少。更有甚者,一些美国专家提醒说,确立1999年减少50%排放量的目标可能会鼓励公司在这段时间内保持他们目前的使用量(甚至提高使用量)。因此,当法规执行起来的时候,对他们的影响将会减少。另外,可以想象,1999年能够减少超过50%排放量的公司,在实际排放量与允许排放量之间还留有余地,能够将此差额售予同一地区那些无力将其排放量减少至50%的公司。

最近的研究结果表明,不但南半球上空4%的地区存在臭氧层减少,据1000名科学家1988年3月报告,北半球中部1.7%~3.0%的地方也存在臭氧层减少。这一发现引起负责CFC政策的联盟——一群生产和使用CFC的人——的怀疑,他们曾宣称臭氧衰竭“控制在原来所观察到的范围之内”。在多数应用场合,CFCs的替代品已经研制出来,但缺点很多,如性能不佳、成本上升、安全度降低。例如,杜邦公司开发出了CFC-134a,它是一种无氯物质,在达到大气上空之前就会变性。杜邦公司计划直接用它代替部分冰箱和空调系统中的CFCs。但汽车工业更换空调系统制冷剂的R&D费用估计将高达10亿美元。不过,CFCs对臭氧层的破坏作用已无可置疑。哈佛大学的大气化学家詹姆斯·安德森(James Anderson)说道:“可以毫不含糊地说,如果没有氟化碳,就不会有臭氧空洞。”

## Cell-Aire 和 Cellu-Cushion 包装材料产品

Cell-Aire 和 Cellu-Cushion 产品系列包括各种长度、宽度和厚度不同的挤压式聚乙烯泡沫,1984年西利德·艾尔公司还应客户的要求增加了 Cellu 的品种。由于具有无磨擦、轻便、防水、绝热等性能,Cell-Aire 泡沫被广泛应用于包装汽车的喷射模型零部件、陶瓷、电路板、家具、药品和光学镜头等产品。Cellu-Cushion 泡沫密度较大,能提供超常的保护性能,并改善衬垫耐用性。它可用于包装葡萄酒、瓶装白酒、进口水果和机器零部件;也可用于非包装场合,如井盖、公文包和照相机套等物品的衬里。

表7-4-1列出了PE泡沫自1984年以来的销售额。西利德·艾尔公司泡沫产品的主要竞争者是塞迪拿(Sentinel,部分业务是包装材料,1987年市场份额为20%),阿米迪克(Ametek,30%),阿斯奇/里奇特(Astro/Richter,15%),以及道(Dow,6%)。按实际情况估算,最近三年内,市场年增长大约8%;西利德·艾尔公司估计,本公司和阿斯奇/里奇特将会保持相当大的市场份额。尽管PE泡沫产品一直在亏损,西利德·艾尔公司仍然继续支持和销售这一产品线,因为它作为公司产品供给的一个组成部分,具有战略意义。但是,公司仍希望通过提高生产效率(改进产量和密度)和销价使PE泡沫赢利,预计1989年及以后将开始出现赢利势头。

表 7-4-1 PE 泡沫销售额

年份	销售额(千美元) <sup>a</sup>	市场份额(%)	净收入(亏损) <sup>b</sup>
1984	15 600	29%	50 400
1985	17 550	30	(339 300)
1986	24 050	27	(405 900)
1987	25 610	27	(674 100)
1988E	29 900	29	(351 000)

a. 从1986年开始包括杰飞公司的销售额。

b. 全部费用。

西利德·艾尔公司拥有许多技术专长。阿姆斯特朗清楚地向梅尔维特解释了 Cell-Aire 和 Cellu-Cushion 产品线与 CFC 问题的关系,但他对形势的估计是悲观的。他解释说,从包装材料的观点看,有几种替代品可以取代全部或部分依赖于 CFCs 生产的产品:

- 挤压式、热成型膨化聚苯乙烯。
- 膨化聚苯乙烯松散填料。
- 膨化聚乙烯——卷状或薄层状。
- 聚氨酯甲酸酯泡沫——原始泡沫和泡沫定位。
- 膨化聚丙烯薄层。

为放弃含有 CFCs 的包装材料,包装工程师可使用替代材料。20 年前,保护性包装材料市场由非塑料产品统治:纤维软填料、波纹插片、橡胶化毛发(以及植物纤维)、玻璃纤维产品、氯丁橡胶/橡胶泡沫、蛭石(vermiculite,一种绝热材料——译者注)、碎纸、牛皮纸及细刨木花(木毛绒)。然而,使用这些材料包装,总是巨大、笨重而且费用昂贵的,其保护性能也不及现代高品质的塑料泡沫材料。有一次,国际商用机器公司(IBM)只得用带衬垫的货车一台一台地运输计算机。塑料包装材料能够为电子产业中的精密产品提供保护。例如,在利用飞机、卡车、火车或轮船运输硬盘驱动器或 VCRs 的过程中,塑料包装材料就能派上用场。阿姆斯特朗认为,保护产品顺利通过分销渠道的能力与产品成功地进入大众消费市场之间存在关联。包装和运输费用在产品成本中所占的比重很小,却保证了较低的损耗率和较高的物流可靠性。在多数应用场合,由于塑料泡沫提供了优越的包装性能,因而非塑料产品不可能起死回生。

西利德·艾尔公司的 Cell-Aire 和 Cellu-Cushion 产品是在挤压过程中通过喷射 CFC-12 制成的。使用 CFC 喷雾剂是因为,从工人在化学物质中的暴露、易燃性、稳定性(即潜伏期)、相对化学惰性等方面来看,它很安全,而且成本低廉。使用 CFCs 的替代品是可能的,但要么成本太高,要么性能欠佳。类似地,当 CFC 推进剂被禁止的时候,使用烟雾剂的替代品也是可能的,如其他气体(氮气、CO<sub>2</sub>、几种碳氢化合物)或机械气泵。然而,只有当 CFCs 不能使用的时候,这些替代方式才是可行的。碳氢化合物,例如丁烷,有易燃的风险,而且可能与分配产品过程中使用的原料发生化学反应。在某些情况下,还必须重新设计内部机械装置,例如弹性小鼓,使推进剂与产品相分离。机械分配器无法控制薄雾浓度,因此产品经常得重新配料以弥补类似的问题。几乎在每一种情况下,使用替代品的总成本总是比原来使用 CFC 烟雾剂的成本高。

阿姆斯特朗相信,西利德·艾尔公司能够克服转向使用无 CFC 喷雾剂的过程中遇到的生产困难,但无法避免成本上升和产品性能可能下降的难题。1988 年 2 月,阿姆斯特朗在有关环境问题的备忘录中写道:“对于西利德·艾尔公司的 PE 泡沫生产线,最可能代替氟里昂的介质是丁烷,而且西利德·艾尔公司应该能够走在竞争者的前面,因为公司能从欧洲的丁烷泡沫生产线中获得专有技术。但是,一种新的“环境安全”型氟化氟里昂(HCFC)最近研制成功,该物质对臭氧层的破坏作用只有 CFCs 的 5%,且没有被禁止,目前正广泛用于取代 CFCs。”

在产品性能方面,首先应该关注衬垫特性。包装材料必须能够减小外部冲击力,保护产品不受损伤。衬垫材料在包装产品内部起阻抑弹性系统的作用,以控制包装产品在外力冲击过程中的减速度,如同包装材料在产品下落过程中所起的作用那样。达到某种保护性能的衬垫厚度越小,包装尺寸也就越小。为达到同样的性能,非塑料包装材料所要求的厚度是塑料泡沫的 2 到 3 倍;这不但加大了包装尺寸,提高了包装成本,而且分解包装后需要处理的材料数量也增多了。其他值得关注的性能包括:

- 振动传导性能。
- 一般物理性能(张力、撕裂性等)。
- 与被包装产品的兼容性(即不腐蚀、无摩擦、不会使产品失去光泽)。
- 潜缩性(长时间负重而没有厚度损失)。
- 安全性(易燃性、抗充气等)。
- 外观美。

对用户而言,使用替代材料是“显而易见的”事情,原有包装材料的所有重要性能都将予以保留,因此不需

要重新设计包装。但是,替代品还需要用军队、工业或公司的标准和规格进行测试,如同对原来的材料所要求的那样。

阿姆斯特朗突出强调:“消费者喜欢那些给他们带来问题最少的材料和制造商。”蒙特利尔协议是一种约束,联邦、州和地方政府也制定了法规,禁止销售或使用由 CFCs 制成的材料。例如,洛杉矶市长指示市政部门停止采购聚乙烯泡沫产品,如斯蒂龙泡沫;并要求律师确认哪些渠道尚未被禁止而给 CFCs 产品的卖主留下了空隙。阿姆斯特朗认为,100% 消灭 CFCs 意味着“某些地方,某些人将不得不丧失某些产品特性。”

## 西利德·艾尔公司在 CFCs 上的选择

是否从 PE 泡沫生产中除去 CFCs,西利德·艾尔公司面临五种选择:

1. 不采取行动:这可能是最便宜的选择。西利德·艾尔公司可以等待喷雾剂供应商(主要是杜邦)开发新替代品,或者等待理论证明 CFCs 对臭氧层的破坏作用是不存在的,分离公众对 CFCs 的注意力。
2. 坚守,同时投入部分资源进行研发:这种选择要求投入费用观察形势的发展,包括向供应商学习,进行某些探索性研究等。
3. 渐进地改变:开发一种替代品,并逐步引入,减少喷雾剂中 CFCs 的含量,而不是完全消除。
4. 激进地推进:尽可能快地完全引入无 CFC 喷雾剂。这样做的代价很高,但可能提供商业优势。
5. 使用已有的替代品:转向使用丁烷喷雾剂,欧洲已经使用,但存在其他环境问题和安全隐患。

到目前为止,西利德·艾尔公司还没有遇到任何限制使用 CFCs 的规定。但是,预计数年内现有喷雾剂将会提价,根据蒙特利尔协议,供应商将减少现有 CFCs 的生产线。目前,PE 泡沫混合物在重量组成上是 70% 的树脂和 30% 的喷雾剂。R&D 部门估计,一种可选的喷雾剂 SA-1 能减少 85% 的 CFCs,用它生产 PE 泡沫包含 80% 的树脂和 20% 的 SA-1;因此,它能提高使用效率。树脂每磅为 0.52 美元,现有喷雾剂每磅 0.54 美元,SA-1 每磅 0.81 美元。当喷雾剂消散且泡沫老化之后,PE 泡沫的成分全部变成树脂。若采用 SA-1,劳动力的投入将保持不变,但产品密度可能提高 6%~10%,这会提高成本并影响产品性能。到 1988 年 8 月,12 个月内 PE 泡沫的产量正好是 1800 万磅。

为了在欧洲使用丁烷,生产设备必须“防爆炸”。因此,一旦出现设备泄漏,必须保证拥有迅速疏散的能力,但部分公司员工仍然怀疑一家工厂是否能在 30 秒内完全疏散。这在技术上可行,但有赖于丁烷挤压机,尽管它在很大程度上被看作是安全的。附加的安全设备同样必不可少,包括为每个工厂配备价值 75,000 美元的丁烷监测系统、CO<sub>2</sub> 灭火系统(价值 20,000 美元),在出口处建立转换装置、自动门、复线等(价值 100,000 美元)。另一方面,与现有喷雾剂和树脂相比,使用丁烷能节省 21% 的原料成本。其他应予以考虑的因素包括:

- 只有汉诺维(Hanover)和沙仑(Salem)挤压机能使用丁烷(新的兼容挤压机每台价值 800,000 美元;更换其他挤压机每台花费 400,000 美元)。
- 工人不愿在丁烷工厂工作。
- 在大多数州,由于满负荷,难以得到使用 V. O. C (易挥发有机化合物)的许可。
- 丁烷污染空气(烟雾和温室效应)。
- 保险费提高,估计从每年 400,000 美元(所有工厂)提高到 600,000 美元(如果行业内其他制造商不转向丁烷,保险费将是 800,000 美元)。
- 更复杂的安全问题,涉及火灾或员工。
- 额外监督人员和安全工程师。
- 在更换/获得新挤压机过程中,估计头 30 天的新挤压物中会有 30% 的损耗,第二个 30 天有 15%,要据此做预算。
- 获得地方防火部门的许可证的成本(时间和金钱)。

西利德·艾尔公司在全美 7 个工厂中使用 8 台挤压机生产 PE 泡沫。附表 7-4-3 显示了挤压机容量及自该年至 1988 年 8 月的使用情况、对劳动力的要求、挤压机能否使用 SA-1 以及相关成本。转换成本包括更换挤压机,挤压机操作人员学习使用新喷雾剂时产生劣质产品的损耗。沙仑和汉诺维挤压机不能使用无 CFC 喷

雾剂。根据更换喷雾剂的初期损耗率,梅尔维特估计其他5个工厂总的损耗成本为557,000美元,其中,假设损耗的产品无价值且保持1988年的生产能力。由于汉诺维挤压机不再生产PE泡沫,每年从托托瓦工厂运送产品的运输成本将额外增加55,000美元,储存成本增加10,000美元,存放挤压机(挤压机被移走封存)成本25,000美元,还需要补偿在该工厂中生产其他产品所多出的成本。6名工人会下岗。在工厂中封存沙仑挤压机的成本损失是10,000美元。生产PE泡沫的工人可以分配到其他岗位上。

使用SA-1的优越性表现在以下几个方面:

- 营销利益,可以向消费者显示公司关心环境。
- 避免因控制使用CFCs喷雾剂可能引起的成本上升。
- 最先采用对环境完全无害的喷雾剂。
- 提高工人士气,让他们知道公司在环境问题上领导了行业潮流。

在用HCFC代替大部分CFC的过程中,西利德·艾尔公司已开发出SA-1喷雾剂,而HCFC已经被证明对环境是无害的。一种被称为SA-2的喷雾剂正处于开发中,它完全用HCFC取代CFC,因此对臭氧层的破坏作用只有原来的5%。使用SA-2使西利德·艾尔公司可以宣称其PE泡沫是100%无CFC的,并保护公司抵抗完全禁止使用CFCs包装材料的风险。但是,SA-2更容易挥发,使用起来相当困难,而且,从SA-1转向SA-2虽然没有额外的设备成本,但在最初30天内可能会有平均15%的额外损耗率。SA-2每磅0.81美元,使用效率与SA-1相同(即PE泡沫混合物中包含80%的树脂,20%的喷雾剂)。研发部门认为,迅速转向SA-2困难重重。

消费者不欢迎用提高价格的方式补偿更换喷雾剂的高昂成本。1988年,树脂价格的提高已经导致了两次价格上涨(3月份9%,8月份7%),本年度末预计还会提价7%。价格上涨促使部分消费者购买价格较便宜的薄泡沫。西利德·艾尔公司的竞争对手都是价格跟随者,会随着市场领导者的西利德·艾尔一起提高他们的产品价格。

使用SA-1和SA-2,在产品性能上无本质变化。但差别也是显而易见的,特别是尺寸较大的泡沫,表面粗糙,厚度严重不均(喷雾剂的挥发性越大,质量控制越困难)。因此,某些特殊的应用场合可能无法采用。消费者对差别的知觉和客户所要求的性能标准应予以重点考虑,还应鼓励消费者为减轻环境污染而接受新产品。

到目前为止,还没有客户要求使用无CFC的PE泡沫;但在佛蒙特(Vermont)、马萨诸塞和罗德岛,州立法可能要求必须采用无CFC材料。PE泡沫常被看成是一种日用品,推销人员可以宣称西利德·艾尔公司的产品是臭氧友好型的——这提供了一种销售优势,吸引关心环境的消费者。积极的公共关系活动支持也可能为公司树立一种关心环境的良好公众形象。但是,公司的经营法规禁止竞争性毁谤行为。

除阿斯奇使用丁烷外,西利德·艾尔公司的其他所有竞争者都采用CFC喷雾剂。阿米迪克采用一种CFC回收系统,但西利德·艾尔公司怀疑该系统在本公司的生产过程中缺乏效率。西利德·艾尔公司继承了杰飞的一套类似的系统,但使用效果不尽人意;因为这个原因,公司已排除了采用回收系统解决CFC问题的可能性。到目前为止,没有一家西利德·艾尔公司PE泡沫的竞争者宣称自己是无CFC的——阿斯奇、阿米迪克或提供非塑料包装材料的间接竞争者。没有迹象表明竞争者会宣称这一点。Instapak是西利德·艾尔公司的另一个使用CFCs的产品,没有经历多大的困难或花费就逐渐转向了喷水技术。Instapak的竞争对手也未表明对无CFC的任何兴趣,即使这种产品已经开发或正在开发过程中。

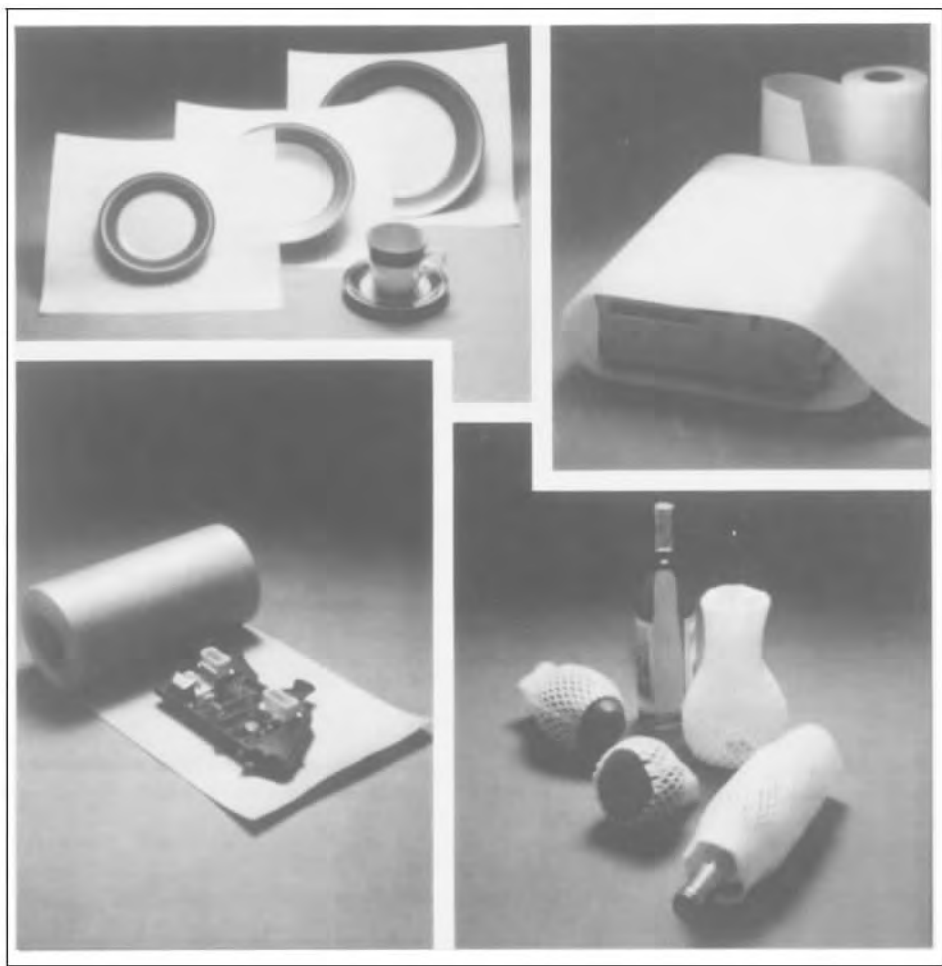
与PE泡沫主要分销商的初步讨论表明,分销商对无CFC方案没有热情。部分分销商怀疑其重要性,并评论说:“在这个问题上,我们应该同甘共苦。”分销商们关心价格的进一步上涨,部分人认为是“不必要的和不公正的”。其中一名分销商说:“我们不关心产品是否对环境有害,我们无法忍受价格进一步上涨。”

## “我们什么时候采取行动?”

当梅尔维特作为PE泡沫的营销经理开始工作的时候,因为在CFC问题上缺少进展,他的挫折感日增。在7月份给阿姆斯特朗的备忘录中,他谈到了Cell-Aire和Cellu-Cushion产品的处置和循环问题,但很少涉及CFCs问题。他重点汇报了一名竞争者(海尔尼斯包装公司,马萨诸塞州)因违反了本州CFC排放标准而受到起诉。

7月份,霍根要求营销经理们起草一份研发“意向表”。梅尔维特在其意向表的顶端向研发部门提出要求:“所有工厂都转向100%的非禁止喷雾剂。”梅尔维特认为这是应该做的事。研发部门表示支持,但也提出不少困难。同时,部分工厂经理对使用替代喷雾剂的可能性表示严重怀疑,因为这不但带来了生产困难,而且使本已赔钱的生产线赔钱更多。一名地区工厂经理在营销、生产和研发部门联席会上提出:“PE泡沫正在赔钱——难道你不知道更换喷雾剂费钱而且损害顾客服务吗?我们无法承担这些费用。”梅尔维特发现他已经被人们当成了“总是试图改变事物的来自加州的家伙。”

1988年9月,梅尔维特出席了包装工业协会组织的一次会议,在会上,代表们呼吁采取特殊措施继续使用CFCs。其中一名代表解释说,CFC喷雾剂是最安全也是最有效的,他呼吁整个行业等待政府强制转换或化学公司开发令人满意的替代品。与上次包装交易会类似,梅尔维特表达了相反的观点,但又没有引起重视。回来后,紧接着召开研发和生产会议,阻碍消除CFC的力量仍然难以克服,梅尔维特决定直接向钱德勒汇报。研发部门估计,如果迅速采取行动,到1989年中期就能消除全部的CFCs。当天下午,准备向钱德勒汇报的时候,梅尔维特再次浏览了在PE泡沫生产中消除CFCs的的商业的和环境的成本及收益,包括宣传“无CFC”导致价格上涨可能造成的营销影响。他将请示钱德勒:“在这个问题上,西利德·艾尔公司准备采取多大的行动?”



附图 7-4-1 Cell-Aire 和 Cellu-Cushion 包装材料产品的应用

附表 7-4-1 法规概要

### 导言

- 声誉：“西利德·艾尔公司享有以高道德水准从业的声誉。我们在未来继续保持这一完美的纪录是很重要的。”所有员工都负有维护这一声誉的责任。
- 规则一览：没有什么可以替代“基本道德规范、公共礼仪、高伦理标准和对法律的尊重。”
- 验证规则的应用是否存在疑惑：“假定行动完全暴露在公众面前，从道义的、伦理的和法律立场看，员工和公司都感到心安理得吗？如果回答是肯定的，那么该行动很可能与我们的公司哲学相一致。”
- 吹哨：“沟通和”吹哨“在保持高伦理标准方面发挥极具价值的功能。”如果意识到或被告知与法规相反的情况，与监督人员审查，如果事情未得到解决，与公司法律部或总裁联系。吹哨者受到保护。
- 破坏法规：受惩戒性行为制约，包括解雇。
- 指南适用于世界范围。

### 指南

- 一视同仁的雇主。
- 以顾客为导向：“在我们的法规框架内，西利德·艾尔公司雇员在工作上做的所有事情最终都与顾客需要相关。我们的进步和工作安全感，包括公司和个人，都取决于适当满足我们顾客需要的能力。”
- 高专业标准：涉及雇员、供应商、顾客、股东和其他与公司有生意往来者。
- 雇员关系：彼此以自尊和尊重他人相待。员工保密信息仅用于适当目的，其获得以“需要知道”为基础。
- 重视诚实和公平交易：内部和外部提供的信息“在任何方面都应当是真实、准确且不会引起误导的。”
- 与竞争者：精力旺盛地、公平地参与竞争，给予竞争者我们亦期望得到的尊重。不使用不当的/不合法的方式获取竞争者信息。不鼓励现有雇员/未来可能加入公司的雇员泄露因与其他公司有关而获得的秘密信息。
- 安全：保证安全的工作条件、产品的安全并遵守与环境保护有关的法律。
- 法律：遵守影响公司经营的法律。
- 保密：公司财产，包括商业秘密，不会被误用或为有损于公司利益的外人所获取。
- 员工对金钱的兴趣：员工的忠诚不会因对竞争对手、供应商或顾客的金钱感兴趣而破坏。
- 贿赂：以得到优待为目的的非法贿赂或回扣受到禁止。若被要求，须请示监督人员。合理的小费不予提倡，但如果不违反地方法律且能加快办事效率（而非取得影响），则为公司所允许。
- 礼物：接受礼物“可能涉及利益的冲突或导致不合理现象。”禁止接受现金礼物；象征性的或只具有名义价值的非现金礼物，如果目的不是/不能理解为贿赂、回扣或其他补偿形式，可以接受。出于礼节及生意的需要，可以款待对方公司或接受对方公司的款待。
- 政治上的贡献：没有一种政治上的贡献是世界性的。鼓励员工发挥个人的权力，积极活跃于地方或全国政治中。
- 内部交易：提醒员工这是违反美国法律的行为。

资料来源：以西利德·艾尔公司的《法规》（1988年6月）为基础。

附表 7-4-2 Jiffy Padded 邮件包装箱：环境状况

1. 生产该产品要用多少可再循环原料？能用多少？
  - Jiffy Padded 邮件包装箱由 60% 可再循环原料制成。这被认为是该产品所能用的可再循环原料的最大比重，原因是可循环利用的 Kraft 外部和/或内部衬里没有足够的强度包住捣碎了的填料。
2. 产品本身的可循环利用程度如何？
  - 它可以从一般的废物流中分离出来吗？
  - 这种产品或类似产品数量是否充足，从而使分离、累积和再循环切实可行？Jiffy Padded 邮件包装箱可以同报纸及其他纸制品，如纸制食品袋和瓦楞纸箱一起从一般的废物流中分离出来。用作循环使用的该产品，其分离仅在在有循环利用报纸及其他纸制品计划的地方才是切实可行的。
3. 相对其他更多的可循环利用产品，该产品有何优势？
 

该产品是带衬垫的邮件包装箱可循环利用程度最高的原料。其缺陷是相对较重。随着社会上循环利用问题日益重要，Jiffy Padded 邮件包装箱可循环利用的特性可以得到利用，对我们极为有利。
4. 除具有可循环利用特性外，该产品还具有什么易处理优点（如可再使用、易压缩、可生物降解或光降解、易焚化等等）？
 

Jiffy Padded 邮件包装箱可生物降解、且易焚化。
5. 如何使该产品的再循环、再使用、可降解及类似性能更好？
 

Jiffy Padded 邮件包装箱可以通过更好地教育公众将该产品包含于废纸再循环流中使其更易被再循环利用。目前许多（大多数？）家庭正在循环利用报纸，该产品也应该归入这种废纸流中。
6. 该产品使用后应当使用什么方法予以恰当处理？
 

最好的处置方法是与废纸流一起再循环，但其他方法，如用土掩埋并焚毁，也是可以接受的。

附表 7-4-3 PE 泡沫生产厂

工厂 <sup>a</sup>	产出	挤压能力	至 1988 年 8 月,五天工作日全满的百分比 <sup>b</sup>	工时数 <sup>c</sup>	是否能使用 SA-1 或 SA-2 吹风剂	若是一转换成本:废料及设备 <sup>d</sup>	是否存在员工解雇
Totowa, 新泽西	1,950	650	50%	9	是	废料率 头三十天为 25% 第二个三十天为 20% 设备成本:此后预算可忽略不计	否
Hodgkins, 伊利诺宜斯	3,432	715	80	14	是	废料率 头三十天为 15% 此后设备成本预算:可忽略	否
Hanover, 宾夕法尼亚	1,800	300	100	8	否	资料无法取得	是
Warrior, 北卡罗来纳	4,914	585	70	25	是	废料率 头三十天为 15% 此后设备成本预算:可忽略	否
Grenada,	3,334	585	95	12	是	废料率 头三十天为 25% 第二个三十天为 15% 此后设备成本预算 可忽略	否
Salem, 伊利诺宜斯	1,800	300	100	7	否	资料无法取得	否
C. O. I. (工业城)加利福尼亚					是,但转换成本高	废料率 头三十天为 15% 第二个三十天为 10% 此后设备成本预算: 80,000 美元	

a. 挤压机的位置是由历史因素造成的(主要取决于能否获得),而非后勤需求,这是非常重要的。

b. 设备平均利用率是 75%,挤压机在所有三个班次都处于工作状态(一天 24 小时)。

c. 不同的劳动力投入反映了不同挤压机在产量上的差别(如专业处理),以及效率差别。

d. 研发和劳动力成本除外。

e. 两个挤压机。

资料来源:西利德·艾尔公司内部资料。

## 案例 8-4

# 切斯堡—旁氏公司：凡士林牌凡士林膏

1977年9月2日,玛丽·波特被任命为凡士林牌凡士林膏(Vaseline petroleum jelly,VPJ)的产品经理,并被指定用3个星期准备该品牌<sup>①</sup>1978年的预算。要预测1978年的销售额和利润,她得做出一份市场营销计划,来详细说明三种市场营销支出的水平和性质。这三种支出是:广告、消费者促进以及交易促进。波特决定先从分析VPJ过去5年的市场营销战略入手,并特别把分析的重点放在各种销售促进方式的本质、效果和赢利能力上。

### 公司背景

凡士林牌凡士林膏是切斯堡制造公司(Chesebrough Manufacturing Company)出售的第一种产品。该公司是罗伯特·切斯堡(Robert Chesebrough)在1880年创建的。切斯堡过去销售灯油,经常参观宾夕法尼亚州的油田,在那里他听说在油泵的杆上凝有一种不可思议的胶状物。他在试验室成功地复制出了这种矿脂,漂去颜色,并运用了一种当时还未被证实过的市场营销技术——免费样品分发介绍这种产品。

与此同时,另一位企业家西伦·旁德(Theron Pond)用蒸馏法从美国本土的一种灌木里提取金缕梅析出液,并把它作为“止痛和治疗药物”出售,由此创立了旁氏萃取公司(Pond's Extract, Inc)。到20世纪20年代,旁氏已成为美国大众型润肤膏和化妆品市场中的佼佼者。旁氏的早期成功很大程度上也归功于一项市场营销创新:它是第一家利用社会知名妇女的签名做广告的公司。

1955年这两家公司合并成切斯堡——旁氏公司(Chesebrough-Pond's, Inc, CPI)。华尔街的分析家称颂它为“贵族的联姻”。新的公司实行多样化经营。在1976年12月31日结束的整个会计年度中,CPI的六个分支机构创下了净销售额7.47亿美元,税后利润5400万美元的记录。

占CPI公司1977年销售额22%的健康与美产品部(HBP)负责销售VPJ。尽管该部1976年销售额达1.63亿美元,仅排在国际部之后名列第二,但它五年的平均增长率仅为9.3%,在所有各个分部中倒数第二。HBP也销售卡泰克丝(Cutex)牌指甲养护品、旁氏润肤乳、昆提牌(Q-Tips)棉花签,以及凡士林牌强力护肤保湿产品。

### 凡士林膏市场

HBP部的高级经理们把90%以上的人们都使用的凡士林膏说成是“家庭常用品”,但是使用水平和频率的差别很大。一项消费者调查表明:使用凡士林膏最多的人,或者是年龄在45岁以上的妇女,她们把凡士林膏看成一种多用途的护肤产品;或者是刚作母亲的人们,她们给宝宝用凡士林膏,却未意识到它对自身的皮肤同样有好处。这项调查得出的其他结果参见附表8-4-1。

1976年消费者市场上按制造商价格出售的凡士林膏销售额估计有2500万美元,其中凡士林品牌占90%的市场份额(VPJ也卖给其他组织机构——医院、医药机构以及工业买主。波特不负责这部分销售)。VPJ的直接竞争对手是零售商以自身品牌推出的凡士林膏。它们通过凯玛特这样的大型商场出售容量为16盎司的瓶装软膏,价格比VPJ便宜30%。凡士林品牌看上去并没有因这些产品的介入失去市场份额,这些产品都不

注:本案例由研究助理潘妮·P.默里斯在约翰·A.昆奇教授指导下完成。

① Vaseline, Pond's, Cutex, Q-Tips, Intensive Care, Ragu, Health-Tex, Adolph's 和 Prince Matchabelli 都是切斯堡—旁氏公司的注册商标。

是 CPI 公司制造的。CPI 公司同时还在其他护肤品和特种产品市场上竞争,比如护手乳液和保湿膏。

凡士林牌凡士林膏有纯净的和经过酚化的两种形式,分各种规格的瓶装和管装产品。酚化的 VPJ 含有活性成分,是一种救急药品。它的定价比纯 VPJ 高,主要通过药店分销。它几乎从不打折,也从不单独作广告。几年来,酚化 VPJ 一直稳定地保持 7% 的 VPJ 消费品市场份额。

1974 年到 1977 年,工厂发出的各种规格的 VPJ 都显示在附表 8-4-2 上。一半以上的 VPJ 都以流行的 3.75 到 7.50 盎司瓶装出售。

## 分销和定价

VPJ 主要通过综合食品店、药店和大众商场分销;它们占到了凡士林膏销售量的 85%(按重量计算)。其余通过杂货铺和其他商店出售。然而,不同规格的 VPJ 在主要渠道的分销上差异很大(见附表 8-4-3)。例如,瓶装 15 盎司主要通过药店和大众商场来分销。从整体看,该品牌的分销比率相当高。在 1977 年,至少一种规格的 VPJ 进入了 92% 的食品店和 96% 的药店。

所有 HBP 产品都由一支 130 人组成的销售队伍销售。销售人员着重于“总部客户”(headquarter accounts),而不是各个零售点。该部的销售人员每月至少访问一次食品店、药店、杂货铺和大众连锁店的总部,以及代表不同贸易环节的独立零售商、批发商的采购人员。1976 年,连锁店采购占到了 VPJ 消费市场上 45% 的销售额。

销售人员按照完成的定额获得奖金和工资。销售管理层与 HBP 的高级经理们每个季度就每种品牌的销售定额进行协商。除此之外,他们还还为各种品牌建立了消费者和交易促进活动的日程表,反映了各品牌对销售人员支持的需要,以及销售人员能够提供给客户的销售促进活动的数量。波特相信销售人员已经把 VPJ 看成是成熟的、但缺乏感召力的品牌,需要频繁的价格促销刺激交易者的兴趣。为了完成定额,销售人员常常不得不在每个季度末举办这种促销活动。

VPJ 的价格是经过该部总经理首肯的,而它的主要目标就是增加利润。附表 8-4-4 中列出了 1977 年 7 月的出厂价和建议零售价格。建议零售价使从 CPI 直接进货的零售商有 40% 的赚头。但实际零售价经常比这个价格低 10%,尤其是在食品店和大众化商场。1974 年,由于石油成本逐步上升,迫使产品价格也随之上升。从 15 盎司装上升 37%,到 1.75 盎司装上升 70% 不等。从 1975 年到 1977 年,每年的价格上升也使制造商价格上升了 18%。生产 VPJ 的可变成本预计在 1978 年将上升 5%。

## 市场营销费用

VPJ 的市场营销费用主要花在 3 个领域:广告、消费者促进和交易促进。销售人员的支出作为部门的一般管理费用,不分摊到各个品牌中。附表 8-4-5 总结了从 1975 年到 1977 年 VPJ 的品牌预算。

广告 在整个二十世纪 70 年代,VPJ 广告的主要目标是通过介绍新的产品用途增加销售。早期的品牌广告几乎毫无例外地把重点放在婴儿护理上。但从 1972 年开始,宣传 VPJ 是成人和儿童都适用的通用护肤品(见附图 8-4-1)。一些 HBP 的高级经理认为,VPJ 的广告除了宣传护肤外还应当提出其他用途;另一些人则认为,强调 VPJ 可以用于皮鞋上光或铰链润滑可能会使一些消费者停止使用它护肤或护理婴儿。

表 8-4-1 VPJ 媒体广告支出双月指数,1974-1977

	1974	1975	1976	1977
1~2 月		83	78	113
3~4 月		64	103	92
5~6 月	100	36	39	102
7~8 月	108	114	128	97
9~10 月	49	100	132	
11~12 月	42	11	136	

注:以 1974 年 5-6 月为 100%,表中数字未因媒体成本上升而做调整。

两月一次的 VPJ 广告不同月份间存在很大波动(见表 8-4-1)。波特相信这表明人们对广告缺乏一种持续性的信赖。同时,管理人员有一种削减第四季度广告支出以达到年利润目标的倾向。

媒体的选择也注重了协调性。电视是 VPJ 广告的主要媒体,印刷媒体主要用于告知消费者有促销活动。从 1974 年到 1977 年,电子和印刷媒体的广告费率平均每年上升 15%。

**消费者促进** 从历史上看,VPJ 的品牌管理在消费者促进上花费很少。在 1973 年中,只进行过一次对消费者的促销活动(一张 10 美分的优惠券)。1974 年一次也没有。然而,在 1975 年进行了 3 次促销:买 7.5 盎司装 VPJ 随赠一广口瓶;与宝洁公司联手促销,<sup>①</sup>在其 200 万盒埃佛瑞雪花膏(Ivory Snow)中附上 10 美分的优惠券;以及对购买两种 VPJ 产品者返款 50 美分。

**1976 年 VPJ 的促销活动** 1976 年间,消费者促进的支出继续上升。这一年有四项重要活动,每一次活动都伴随着交易促进。

1) 2 月,发布了购买 VPJ 及其他 4 种 HBP 产品即获 2 美元现金返还的消息,分别刊登在 2 月份出版的《家庭圈》和《女士家庭杂志》,以及 2 月 15 日出版的整版、四色的星期日报纸广告增刊上(见附图 8-4-2)。消费者还能在购买时了解这一信息,因为四色走廊招贴画(riser cards)、灯箱广告(cut-case),以及货架间的小告示牌(shelf talkers)都随每件 VPJ 产品送到了零售商手中。<sup>②</sup>

2) 4 月,为了配合全国婴儿周,在 465 万包金必适方便尿布中都随附了 5 种婴儿用 HBP 品牌的 1 美元优惠券(包括一张购买任何一款 VPJ 的 15 美分优惠券)。金必适产品的优惠券也随附在两个 HBP 品牌的产品中。

3) 6 月,推出两瓶 3.75 盎司的 VPJ 捆绑销售姊妹装(twin pack),标签上鼓励消费者把一瓶放在厨房,另一瓶放在浴室,计划零售价是 99 美分。包装盒内附有一张 50 美分的返还券,证明已购买了两瓶 3.75 盎司产品。这种姊妹装以 36 盒为一箱发货,以鼓励经销商特价销售(附图 8-4-3)。

4) 9 月:一则 8 页的“学习专题”广告刊登在《读者文摘》10 月号上,教育消费者怎样护理皮肤,怎样使用凡士林牌凡士林膏、强力护肤液和强力护理泡沫浴液。读者可以在一张明信片上回答“皮肤测试”题,参加“温柔触摸(Soft-to-Touch)大抽奖。抽奖的奖品,比如毛皮上衣、开司米羊毛衫,都重点烘托了“温柔触摸”这个主题。抽奖的真实用意是为了吸引人们注意。凡购买 3 种参展品牌的产品都能获得 1.50 美元的现金返还。这一优惠办法也通过销售现场的招贴画和货架间的小告示牌来宣传(附图 8-4-4)。

VPJ 进行这些活动的主要费用如附表 8-4-6 所示。多品牌促销的成本费用根据每种品牌的优惠券份额或实际购买的补偿情况分摊。

**1977 年 VPJ 的促销活动** 1977 年 VPJ 用于消费者促进的费用被削减了 1/4,只进行了 3 次促销活动:

1) 2 月:用自我结清<sup>③</sup>的办法,在 7.5 盎司瓶装 VPJ 的标签上推出一种奖券。CPI 公司以 10 美元的价格买下一种零售价格为 21 美元的瑞士军刀,并把它以 10.50 美元的价格提供给消费者,但要求消费者寄上 VPJ 产品的标签。50 美分的刀具买卖差价用于各种手续费用。用于卖场展示及 1500 把交易商样品刀具的支出为 1.8 万美元。

2) 4 月:将 25 美分优惠券印在 3 种 HBP 的大规格产品,包括 15 盎司装 VPJ 和 24 盎司装凡士林加强护理泡沫浴液的包装上。为了鼓励多品牌的卖场展示,同时作为交易商样品,还推出一种自兑型奖券,并在妇女杂志上做广告。包装盒优惠券的兑现可能被延误,因为购买者直到用完盒里的东西才会使用它,所以 HBP 的经理们认为需要有额外的购买刺激来推动这项专门的促销活动。因而,在选定的市场上,一份报纸广告分送了针对 3 个参与品牌的价值 65 美分的优惠券(包括一张 15 或 21 盎司装 VPJ 的 15 美分优惠券)。在其他市场

① 联手促销(cross-ruff coupon)指赠券附在非竞争性品牌产品包装的外边或里边。当发起品牌(sponsor)和跟随品牌(Carrier)的目标市场相同时常用到这种促销方式。

② 招贴画是吸引注意力的标志牌。箱内广告印在包装箱上,商场员工开箱后加以适当剪裁便可兼做商品告示,使零售商不需打开产品包装就能展示产品。货架小告示牌是置于产品货架前的小招牌。

③ 自我结清奖励(self-liquidating premium)要求消费者送来现金以及购物凭证。现金用于弥补处理、邮寄以及奖品的成本,它通常比正常零售价低 30% 到 50%。

上,报纸广告称购买3种品牌中的两种将返还1美元现金。

3)9月《读者文摘》(1977年10月号)上一则两页广告,及星期日报纸增刊广告均为3种凡士林牌产品发放了50美分优惠券,其中包括一张VPJ的10美分优惠券。这些广告,以及购买现场的招牌和货架间的小告示牌都公布了4万美元的大抽奖消息。为便于潜在顾客发现商店里陈列的凡士林产品,该广告指出在出售产品的商店可以领到正式的抽奖表和说明书。

## 对未来的考虑

回顾了消费者促进的发展历程之后,波特怀疑她在制定1978年度VPJ的消费者促进计划时是否拥有足够的自由度。她想部门经理们可能又希望把VPJ包括在几次多品牌促销活动之内。然而,她怀疑这样做对较弱的产品是否有利,或许将消费者促进费用只花在VPJ上会更好。

确定促销时间又是一个难题。HBP一些经理们认为,消费者促进应当与交易促进同时进行。另一些人则认为应在交易促进活动的间歇期进行。他们感到销售促进应当分布得更加均匀,以避免大的需求波动,而这些波动会妨碍生产效率及存货控制。

波特意识到她必须首先确定她自己的消费者促进目标。HBP的某些人喜欢刺激短期销售。另一些人则主张,不加区别地使用奖券、优惠券和抽奖会使消费者对价格的敏感性提高,并且只有当这些促销方法能加强品牌广告形象时才会非常有利。

交易促进 一般在交易促进活动中,都将商品按低于目录价格的折扣价卖给经销商。波特认为经销商买主对制造商的限期交易促进活动的反应有以下特点:

他们对以折扣价格超量购买所节省的钱与额外存货所增加的费用进行权衡。当然,他们可以使这种费用最小化,同时使制造商满意,办法就是加速商品的销售。为了做到这一点,他们要降低零售价,把我们给予的奖励全部或部分地转移给消费者。为使销售额最大化增长,他们还得在商场中做广告,发布价格削减的消息,并布置专门的店内陈列。

制造商们使用了各种各样的交易促进补贴办法。如促销期内的订货量津贴(case allowance),可以从交易发票的价目表上扣除出一部分作为贴水(比如从发票中扣除10%),也可以在达到最低购买量时给予免费赠品(比如买十送一)。由于制造商们不能合法地控制零售价格,他们就不能保证订货所付津贴会以降低零售价格的形式全部或部分地转移给消费者。(许多制造商,包括CPI,有时会允许他们的经销商们把促销期间的订货分两批装运。因此,第二批货在促销结束之后才能到达,便能够在制造商建议的正常零售价下出售。)

有时还按工作内容发放额外促销津贴(additional merchandising allowances)。例如,如果经销商在他的消费者广告中以价格折扣突出某种产品的特色,他就能得到10%的津贴。再如,在促销期间布置一定规模的通道前端或专柜产品展示,该商场也可以得到一笔特殊津贴。与发票打折津贴<sup>①</sup>不同的是,制造商只有在收到这些行动的证明材料,比如保证书、广告插页或陈列品照片时才会支付津贴。

除了销售量和额外促销津贴以外,有时制造商会提供一种基点合同(base contract)。它规定任何客户,只要其购买量达到一定的基点,便可得到一定比例的折扣。所有VPJ购买量超过75美元者都能享受5%的折扣。

VPJ以往的促销活动 考虑到VPJ在同类产品中的统治地位,波特惊奇地发现,1976年70%以上的厂家发货是以促销方式卖给经销商的。因此,在1977年的市场营销计划中列出了VPJ交易促进的三个目标:

1. 鼓励降价为特征的广告和陈列,尤其是对大包装产品。
2. 在所有贸易渠道中加强和扩大大包装产品的分销。

<sup>①</sup> 贴水发票(off-invoice)和免费赠品津贴均从给中间商的账单中扣除,销售津贴则按返回账单(bill back)方式另付支票。

### 3. 控制小包装产品分销渠道的减少。

## 波特的分析

波特总结了从 1972 年年底到 1977 年 VPJ 交易促进活动的内容和时间(见附表 8-4-7)。她注意到每一年的每个季度中至少有一种规格产品进行了交易促进。促销活动持续时间不等。一些活动持续期长达 60 天(这与大部分零售商不同,他们通过价格广告和特别展示来宣传某品牌的活动只持续一星期)。作为例外,VPJ 的促销是全国性的,并非专门为特定的地区或城市市场而进行<sup>①</sup>。波特注意到,在过去 5 年里促销的平均折扣水平有所上升。除此之外,她还观察到:从 1973 年开始,价格上涨经常与促销活动同时发生,这也使评估促销效果的工作更加复杂化。

当她回顾以往 VPJ 的促销活动时,3 个问题闪现出来:

1. 促销期间库存变动如何?身为买主的经销商通常能够预计出一种品牌的促销时间。在等待促销时有意压低存货水平,而在销售促进期大量购进,然后又降低订货。这就造成了工厂发货流量的波峰和波谷,人为导致需求的季节性变动。波特已经注意到在 VPJ 促销前后的大部分时间,发货量都会下降。HBP 以折扣形式销出的那部分 VPJ 产品是否是满足消费者需求所必需的,因而经销商无论如何都要购进呢?

2. VPJ 在零售层次上究竟能够得到多少销售支持?附表 8-4-8 记录了凡士林和其他 3 个产品种类的特色广告比较数据。这些数据表明,经销商并不把 VPJ 看作主要购买对象。另外,大部分 VPJ 交易促进方法都包括销售量津贴。是否以业绩为基础的津贴比例应当增加?如果是的话,对业绩的要求是否要提高?

3. 跨产品线促销的有效性如何?按照传统,VPJ 对所有规格的同类产品都运用产品线促销,以鼓励零售商多储备几种规格的产品。然而,公司过去的典型作法是,只要零售商在报纸广告中就某一种规格的产品发布了哪怕一条很小的告知信息,就对其购买的所有规格的 VPJ 产品提供广告津贴。

## 研究所提供的证据

1976 年全年,VPJ 的工厂发货量比 1975 年上升了 22%。针对消费者的单位销售额也增长了 11%。然而,在 1977 年的上半年,工厂发货量和消费者购买量与 1976 年同期相比分别下降了 11% 和 2%。一些 HBP 高级经理们认为,1976 年围绕 VPJ 开展的交易促进活动已使经销商,或消费者,或两者同时存货过多。为弄清这个问题,并进一步回答广告、消费者促进及交易促进支出对 VPJ 销售和利润的贡献究竟如何,专门开展了两项调查研究。

第一份报告是 CPI 的特殊项目经理约翰·丹纳莱恩在一家独立的咨询公司的协助下完成的。它估计了 5 年内 VPJ 销售额的增长以及交易促进的贡献情况。运用一系列计算机模型计算出在没有促销的情况下,每种规格 VPJ 通常的月发货量,并把这些估计数据与实际发货数据进行了比较。与此类似,按照促销价格完成的实际销售业绩可以与按照原价正常销售业绩相比较。在计算单位销售增量与贡献时考虑了每次销售促进活动前后、以及促销期间若按原价销售所损失的销售额。

丹纳莱恩的研究结果如附表 8-4-9 和附图 8-4-5 所示。附表 8-4-9 是按照规模进行分类的,它报告了从 1972 年到 1977 年 6 月各 VPJ 产品的交易促进所带来的净增长贡献。丹纳莱恩同时也描绘了各种规格的 VPJ 随时间变化的工厂发货量、增长的单位销售额、零售商库存以及消费者销量的变化情况。他给 7.5 盎司 VPJ 所做的示例如附图 8-4-5。

丹纳莱恩得出结论说,VPJ 的交易促进活动是有利的,并且是“导致 VPJ 销售额每年发生变化的主要原因。”他相信 VPJ 产品的交易促进,尤其是伴随着消费者促进时,不仅激励经销商增加存货,而且也增大了对消费者的销售量。丹纳莱恩反对把 VPJ 的预算从交易促进转移到广告上去。

第二项研究由 CPI 的市场研究部进行,旨在检测 VPJ 广告费用的功效。研究发现,VPJ 的季度广告支出

<sup>①</sup> 按照法律,在不同市场区域可同时进行不同的促销活动,但在同一市场区域对所有具竞争性的零售商需按比例开展同样的促销活动。

与工厂发货量、零售商库存、以及对消费者的销售之间的关系并不很大。研究人员指出,尽管与1976年同期相比,媒体广告费用增长了将近50%,对消费者的销售额在1977年上半年却是下降的。

## 问题

这些发现以及1977年上半年的销售结果,促使HBP的高级经理们把1977年下半年VPJ的媒体广告费用削减到70万美元,而1976年同期却有140万美元。波特反对这种削减。她谈道:“如果有什么不妥的话,就是1976年的猛烈促销把VPJ的商品供应渠道挤得太厉害,否则,广告是会促进销量增加的。”她想设计一个1978年电视广告,重点宣传介绍VPJ的多用途性,增加交易促进费用中的广告支出(一项新的电视广告活动的商业实施成本大约20万美元)。然而,她承认:“HBP惯用的推动而不是拉动的市场营销导向策略,将使这项方案很难实施。”她预见到HBP的销售人员和经销商将会反对这样做。

开始制定品牌预算时,波特了解到,该部已计划于1978年下半年推出一些重要的新产品,从VPJ等现有品牌上获得的利润,将大量用于这些新产品的介绍。因而,HBP的总经理告诉波特:她的VPJ在1978年的预算,扣除广告和促销费用后应有盈余,至少要比现在预计的1977年的770万美元高出10%。

附表8-4-1 VPJ消费者调查结果

1977年3月对500个家庭主妇进行了个人访谈,她们都是合格的凡士林膏的使用者(上个月曾使用过凡士林膏),60%的受访者符合条件。

● 90%凡士林膏购买者上次购买的是VPJ。当被问及凡士林膏的品牌时,97%的人提到了VPJ,23%的人能回想起最近看到或听到的VPJ广告。

● 51%的大量使用者年龄在18到34岁之间,这其中有3/4的人家里有一个不到4岁的孩子(每天至少使用一次凡士林膏的家庭被认为是大量使用者,那些每周使用少于两次的家庭是“少量使用”的家庭)。

● 大量使用者每年平均购买六次凡士林膏,而少量使用者每年平均只购买一次。

● 在凡士林膏产品规格方面,有86%的人最后一次购买的是“普通型”规格。大量使用者比少量使用者更有可能购买大的瓶装产品。

● 35%的人回答上次是在食品店购买凡士林膏,30%是在药店,还有30%的人是在大商场或折扣商店购买的。少量使用者(46%)和有一4岁以下儿童的家庭用户(44%)更可能在食品店购买。

● 33%的大量使用者和46%的少量使用者想不起他们上次购买凡士林膏的价钱。

● 70%的回答者非常赞同这种说法:“凡士林膏很便宜。”

● 20%的人回答说在她们家里有不只一瓶凡士林膏。

● 86%的人在浴室里放了一瓶凡士林膏,34%的人提到卧室,6%提到厨房,还有2%的人提到车库、地下室和工作间。

● 凡士林膏每次使用的数量差异很大,从3.1克(防晒)和2.1克(护理婴儿)到0.3克(卸妆)和0.1克(润唇)不等。各种使用场合的比重也相差很大。有1%(防晒)、4%(护理婴儿)和12%(润唇)。

● 使用凡士林膏的家庭数目冬天比夏天少15%。然而,在使用者家庭中,冬天的使用频率要高25%。

● 除了家庭使用以外(例如防锈和润滑铰链),女性使用的发生率和频率都比男性高。

附表 8-4-2 各规格纯 VPJ 的工厂发货量 1974-1977(单位:千打)

规格(盎司)	1974	1975	1976	1977 <sup>a</sup>
1.75(瓶装)	1 069.5	873.6	1 012.5	849.6
	(100) <sup>b</sup>	(82)	(95)	(79)
3.75(瓶装)	997.7	973.2	1 137.5	1 116.1
	(100)	(98)	(114)	(112)
7.50(瓶装)	540.8	544.4	773.2	628.3
	(100)	(101)	(143)	(116)
12.00(瓶装)	216.7	186.3	192.7	157.5
	(100)	(86)	(89)	(73)
15.00(瓶装)	249.8	227.1	292.1	293.1
	(100)	(91)	(117)	(117)
1.00(管装)	114.2	104.3	120.2	106.7
	(100)	(91)	(105)	(93)
3.75(管装)	47.7	34.2	41.6	33.3
	(100)	(72)	(88)	(70)
总计	3 236.4	2 943.1	3 569.8	3 184.6
	(100)	(91)	(110)	(98)
等量单位 <sup>c</sup>	543.6	504.5	626.9	562.3
	(100)	(93)	(115)	(103)

a. 1977 年估计销售额到 7 月 31 日为止。

b. 圆括号里的数字是按 1974 年基数计算的各规格的发货量指数(基数 = 100)。

c. 1 等量单位 = 360 000 盎司。

附表 8-4-3 1977 年 5 至 6 月份不同销路的瓶装纯 VPJ 销售数量(以等盎司为基础)

瓶子规格(盎司)	药店类型			总计
	食品店	药店	大众商场	
1.75	6%	3%	0.2%	9%
3.75	18	7	2.0	28
7.50	16	8	5.0	29
12.00	8	3	2.0	13
15.00	<u>5</u>	<u>11</u>	<u>6.0</u>	<u>21</u>
总计	<u>53%</u>	<u>32%</u>	<u>15.0%</u>	<u>100%</u>

注: VPJ 的 85% 通过 3 种主要渠道销售, 6% 1.75 盎司通过食品店卖。

附表 8-4-4 1977 年 7 月纯 VPJ 价目表(单位:美元)

规格(盎司)	建议 零售价	每盎司 建议零 售价	建议 批发价	每盎司 建议批 发价	制造商 销售价	每盎司 制造商 销售价	每打制 造商销 售价
1.75(瓶装)	0.57	0.33	0.403	0.230	0.342	0.195	4.10
3.75(瓶装)	0.79	0.21	0.558	0.149	0.473	0.126	5.68
7.50(瓶装)	1.19	0.16	0.840	0.112	0.713	0.095	8.56
12.00(瓶装)	1.59	0.13	1.122	0.094	0.953	0.079	11.44
15.00(瓶装)	1.69	0.11	1.193	0.080	1.013	0.068	12.16
1.00(管装)	0.69	0.69	0.487	0.487	0.413	0.413	4.96
3.75(管装)	1.25	0.33	0.883	0.235	0.750	0.200	9.00

注:依建议零售价,零售商从制造商处直接购买可获 40% 的赚头;从批发商处购买则差额为 29.4%。依建议批发价批发商从制造商处进货可获 15.1% 的赚头。

附表 8-4-5 1975~1977 年度 VPJ 品牌预算(单位:千美元)

	1975		1976		1977 <sup>a</sup>	
销售总额 <sup>b</sup>	17,792	(100%)	22,491	(100%)	22,938	(100%)
变动制造成本	8,616	(48%)	10,618	(47%)	10,572	(46%)
总利润	9,176	(52%)	11,873	(53%)	12,366	(54%)
广告 <sup>c</sup>	1,590	(9%)	2,410	(11%)	2,123	(9%)
电视-电视网	1,280		1,526		1,720	
电视节目间广告	97		586		62	
印刷品-杂志	44		141		45	
星期日-增刊			38		97	
报纸						
消费者促进	137	(1%)	448	(2%)	330	(1%)
交易促进	1,810	(10%)	2,468	(11%)	2,202	(10%)
市场营销总费用	3,537	(20%)	5,326	(24%)	4,655	(20%)
一般管理费和税前利润	5,639	(32%)	6,547	(29%)	7,711	(34%)

a. 修改的预算到 1977 年 7 月 31 日为止。到 1977 年 9 月为止,这些预计看起来与实际结果会非常接近。

b. 扣除发票外(off-invoice)津贴和基点合同(base contract)津贴之前,包括凡士林牌纯凡士林和酚化凡士林两种产品的销售额。

c. 包括生产成本和公共关系费用,以及媒体成本。

			
<b>1. LITTLE GIRL: Whatcha doin' Mom?</b>	<b>2. MOM: Helping prevent diaper rash with Vaseline Petroleum Jelly.</b>	<b>3. (SFX: BABY) Wouldn't change Lisa without it.</b>	<b>4. LITTLE GIRL: Whatcha doin' sis?</b>
			
<b>5. SIS: Taking off eye make up with</b>	<b>6. Vaseline Petroleum Jelly.</b>	<b>7. Good for the dry skin on these rough spots too.</b>	<b>8. LITTLE GIRL: What're you doin' Mr. Adams?</b>
			
<b>9. MR. ADAMS: I got a little burn. I am soothing it.</b>	<b>10. with Vaseline Petroleum Jelly.</b>	<b>11. ANNCR: (VO) In all seasons, for all reasons ...</b>	<b>12. ...do it with Vaseline Petroleum Jelly.</b>

附图 8-4-1 1977 年 VPJ30 秒电视广告(题目“谁都适用”)

# 返还现金

## 2.00 美元

WHEN YOU BUY ANY 4 OF THESE LEADING BRANDS AT YOUR FAVORITE STORE.

### HERE'S HOW TO GET YOUR \$2 CASH REFUND BY MAIL:

1. Go to your store and buy any 4 of these 5 leading brands in any size (Q-TIPS Cotton Swabs must be 170's size).
2. Fill out this required refund certificate and send with the required proofs-of-purchase shown below at right for each brand.

3. Mail this certificate and proofs-of-purchase to:  
\$2 Cash Back  
P.O. Box 2003-M  
Jefferson City, Mo. 65101
4. Hurry—offer expires June 1, 1976.

Offer good only in U.S.A.; void where prohibited by law; this refund certificate may not be mechanically reproduced and must accompany your refund request; offer limited to one refund per name or address (maximum refund—\$2.00); your offer rights may not be assigned or transferred; cash redemption value 1/20 of 1¢; offer expires 6/1/76.



**VASELINE® Intensive Care® Lotion**—send your cash register tape with the purchase price circled plus code number from bottom of bottle, any size Regular or Fresh Herbal.  
**VASELINE® Intensive Care® Bath Beads**—cut the net weight from the front label of the box, any size, Regular, Bubbling Herbal or Mineral.  
**Q-TIPS Cotton Swabs**—cut out the entire front panel on the 170's size.  
**VASELINE Petroleum Jelly**—remove the entire back label from any size jar (soak off in warm water to remove).  
**CUTEX Pain Reliefing Jelly**—cut the net weight statement from the front label of any size Regular, Herbal or Lemon. Remember: you must send proofs-of-purchase from 4 of these 5 brands.

NAME \_\_\_\_\_

ADDRESS \_\_\_\_\_

CITY \_\_\_\_\_

STATE \_\_\_\_\_

ZIP \_\_\_\_\_

附图 8-4-2 1976 年报刊登的返款 2 美元促销广告

# 买一赠一的 大礼包

to meet increased consumer usage

\*National Warehouse Wholesale Service by 12 months ending December 1975 - Unit Sales

- Sales increased 28% with multi-usage TV advertising\*\*

©1975 Unilever Products Division, Greenwald, Connecticut 06830

## Combine

- Aggressive pricing
- 50c Cash Refund
- Effective Cross Merchandising for Big Profits and Fast Sell-Through

**2 free 10** off-invoice\*

**5%** advertising allowance by separate check for a cut-price feature\*

\* One CPI in 1974 - approved retail only.

**Product Information:**

Description	Size	Code #	Sugg. Retail	Regular Cost Per Shipper	Special Cost Per Shipper	Special Cost Per Twin Pack	Shell Pack	Case Pack
Twin Pack Display Shipper	3 1/4 oz.	2327-00	\$1.50	\$32.40	\$26.99	\$ 7.49	-	3 Case Twin Packs

**Promotional Information:**  
 Shipping Period: 6/1/76 - 8/25/76  
 Advertising Period: 6/1/76 - 7/23/76  
 Terms: 1% 30 days net 3%  
 Minimum Shipment: Regular CPI Minimums Apply  
 A/E #: 46-32-06  
 Display Shipper Dimensions: 11 1/4 x 10 1/2 x 9 1/4  
 Case Cube: 682  
 Case Weight: 23 lbs. per case

HEALTH & BEAUTY PRODUCTS DIVISION  
**Chesebrough-Pond's Inc.**  
 GREENWALD, CONNECTICUT 06830

附图 8-4-3 双盒姐妹装及促销广告包装

# 规模生产

## 返还1.50美元

by mail from **Chesebrough-Pond's Inc.**



**When you buy all 3 of these quality Vaseline brand products**

Vaseline Intensive Care <sup>®</sup> Lotion Regular or Herbal, 10 oz.	¢
Vaseline Intensive Care <sup>®</sup> Bath Beads Regular or Herbal, 15 oz.	¢
Vaseline Petroleum Jelly 7 1/2 oz.	¢

\*Get required certificate at our stores

Riser card #2308-00  
Shelf talker #2309-00

HEALTH & BEAUTY RESOURCES DIVISION  
**Chesebrough-Pond's Inc.**  
GREENWICH, CONNECTICUT 06030

# 交易商做到了每万户家庭就能接触一户

## 返还1.50美元

When you buy all 3 of these skin softeners now (you must buy all 3 products—your choice of sizes)

HERE'S HOW TO GET YOUR \$1.50 CASH REFUND BY MAIL



The biggest single H&BA advertising event ever run in Reader's Digest

- 15 million cash refund certificates
- 10 pages of consumer shopping advertising with a sweepstakes offer
- Reaching over 44 million actual readers

October issue on sale September 28

附图8-4-4 1979年的1.50美元回赠包装及广告页

附表 8-4-6 VPJ1976 年消费者促进成本(单位:美元)

## 1. 1月:分配给 VPJ 的成本:129,000

	流通量 (百万)	反应 百分比	反应数	每个反 应成本	总成本 (五个品牌)
星期日增刊	30.00	0.7%	210,000	2.25 <sup>a</sup>	599,625
杂志	14.50	0.2	29,000		
销售现场资料	2.75	1.0	27,500		
招贴画					27,225
货架间小告示牌					15,375

## 2. 4月:分配给 VPJ 的成本:56,620

	面值	流通量 (百万)	补偿 率(%)	补偿 数量	每个补偿 的成本	总成本 (仅限 VPJ)
优惠券补偿	15 美分 <sup>a</sup>	4.65	4.0%	186,000	21.05 美分 <sup>a</sup>	39,150
赠发的工艺品和印刷品						14,300
包装签和内附优惠券						3,170

## 3. 6月:VPJ 所用成本:82,150

	流通量 (姐妹包数量)	反应 百分比	反应数	每个反应 的成本	总成本 (仅限 VPJ)
返还	1,260,000	7.0%	88,200	75 美分 <sup>a</sup>	66,150
特殊包装					16,000

## 4. 9月:分配给 VPJ 的成本:141,200

	流通量 (百万)	反应 百分比	反应数	每个反 应成本	总成本 (三个品牌)
读者文摘	18.0	0.5%	90,000	1.75 <sup>a</sup>	315,000
销售现场资料	4.5	2.0	90,000		
招贴画					27,000
货架间的广告示牌					13,000
抽奖奖品,判断处理费					54,000

a. 包括赠券面值,加上奖券处理及兑现的费用。

附表 8-4-7 VPJ 交易促进历史

促销日期		促销天数	消费者促销活动	1.75 盎司	3.75 盎司	7.50 盎司	12.00 盎司	15.00 盎司	注释
1972	9/1—10/15	29	无	—	—	5% OI staple 10% OI M/C	5% OI staple 10% OI M/C	5% OI staple 10% OI M/C	OI: 贴水发票 staple: 普通箱, 内 装一打。 M/C: 大箱, 内装 6 打, 多种规格
1973	1/2—2/13	31	无	5% OI staple 10% OI M/C + 5%	5% OI staple 10% OI M/C + 5%	5% OI staple 10% OI M/C + 5%	5% OI staple 10% OI M/C + 5%	5% OI staple 10% OI M/C + 5%	
	5/1—6/30	43	无	任意一款 5% OI(东南及 西南部)	任意一款 5% OI	任意一款 5% OI	任意一款	任意一款	
	9/4—11/2	46	10 美分优惠券	7% + 5% OI	7% + 5% OI	7% + 5% OI	7% + 5% OI	7% + 5% OI	
1974	2/1—3/15	29	无	任意一款 VPJ	任意一款	任意一款	任意一款	任意一款	
	5/1—6/14	31	无	10% OI + 10% ad	—	10% OI + 10% ad	—	—	ad: 对广告促销 者另加 10% 折扣 1 w/11: 订购 11 个随赠一个
	8/1—9/13	31	无	1 w/11	1 w/11	1 w/11	1 w/11	1 w/11	
	11/1—12/13	28	无	—	10% OI	—	—	10% OI	
1975	1/2—2/14	31	包装奖券 7.50 盎司	1 w/11	—	1 w/11	—	—	
	3/10—4/18	32	联手促销	—	—	1 w/11 或 2 w/10	1 w/11 或 2 w/10	1 w/11 或 2 w/10	
	6/2—6/27	21	无	—	1 w/11 + 10% ad	—	—	—	
	9/2—9/30	21	返还现金	1 w/11	—	2 w/10	—	—	
	11/3—12/12	27	无	—	2 w/10 + 10% ad	—	—	2 w/10 + 10% ad	
				任意一款	任意一款	任意一款	任意一款	任意一款	

附表 8-4-7(续)

促销日期		促销天数	消费者促进活动	1.75 盎司	3.75 盎司	7.50 盎司	12.00 盎司	15.00 盎司	注释
1976	1/5 - 2/27	41	返还 \$ 2	1 w/11	1 w/11	2 w/10	1 w/11	1 w/11	5% 特色广告津贴
	4/5 - 4/30	21	联手促销	—	—	2 w/10 任意一款	2 w/10 任意一款	2 w/10 任意一款	促销期间 只订一次货
	5/14 - 6/25	38	返还 50 美分	—	2 w/10 + 5% ad	双盒装	—	—	10% 广告津贴
	8/2 - 9/24	43	读者文摘、抽奖	1 w/11 + 5% ad	1 w/11 + 5% ad	2 w/10 + 5% ad	1 w/11 + 5% ad	1 w/11 + 5% ad	5% 广告津贴 奖励 卖场展示津贴 \$ 3
	10/4 - 11/11	30	无	—	12% OI	—	—	—	—
	10/4 - 12/13	50	无	—	—	—	—	15% OI	—
1977	1/3 - 2/25	40	瑞士刀具奖券	—	10% OI + 5% ad	10% OI	—	—	5% 广告津贴
	4/4 - 4/29	20	优惠券	—	任意一款	—	—	10% OI + 5% ad	卖场展示津贴 \$ 3
	5/2 - 5/27	21	无	—	—	2 w/10	—	—	任意一款
	6/6 - 6/24	22	无	—	10% OI 双盒装	—	—	—	—

注：来自公司数据。

附表 8-4-8 对凡士林膏和其他包装商品的食物交易广告支持

	A 类广告 ( > 3 英寸) <sup>a</sup>		B 类广告 ( 1 ~ 3 英寸) <sup>a</sup>		C 类广告 ( < 1 英寸) <sup>a</sup>		总计	每年每个栏目的平均广告数
	数量	百分比	数量	百分比	数量	百分比		
	数量	百分比	数量	百分比	数量	百分比		
凡士林								
VPJ	—	—	3	7.0%	39	93.0%	42	100%
私人标签	—	—	—	—	6	100.0	6	100
商品种类								
衣物洗涤剂	109	10.1%	517	48.1%	449	41.8%	1 075	100%
条形肥皂	18	3.9	249	53.3	200	42.8	467	100
护手霜	2	1.2	25	14.7	143	84.1	170	100

a. 广告是按在报纸专栏版面大小分类的。例如, C 类广告有一个栏目宽, 不到一英寸长。在一个超级市场做的宣传很多品牌的大型报纸广告中, 一个 C 类广告(或称简短广告之消息)可能只有一行字, 只提出品牌名称和单位价格。与此不同, 一个 A 类广告通常很大, 并包括一幅图片。

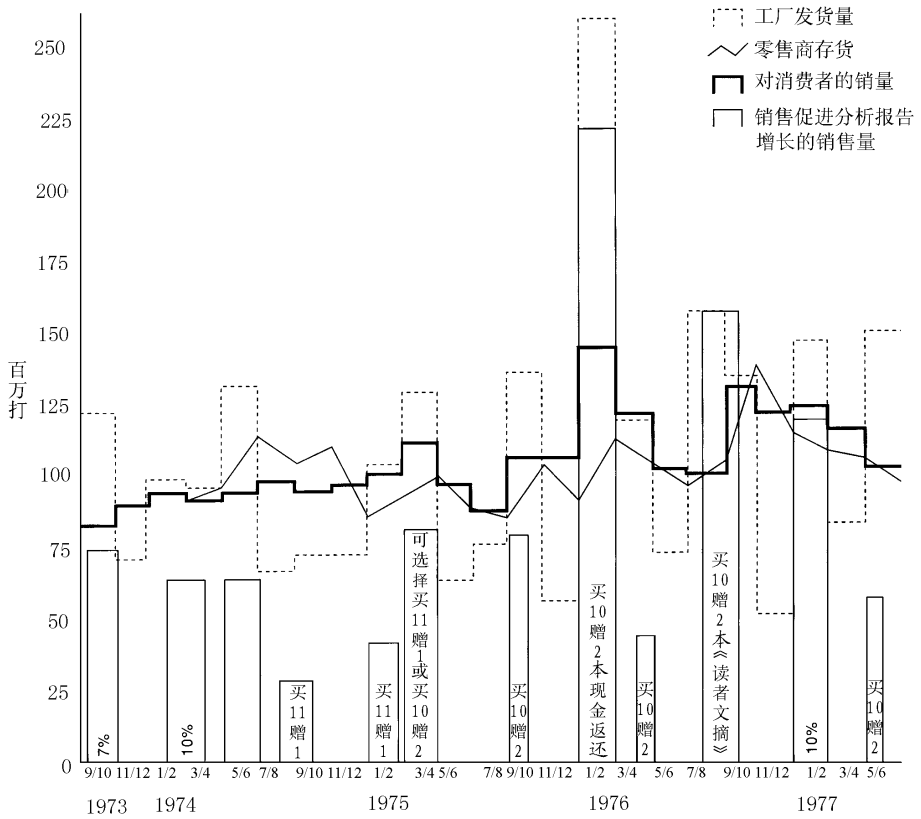
注: 在 42 个 VPJ 广告中 2 个是为 1.75 盎司装的, 12 个是为 3.75 盎司装的, 20 个是为 7.50 盎司装的, 6 个是为 12 盎司装的, 还有 2 个是为 15 盎司装的。

附表 8-4-9 VPJ 促销活动期间经销商参与水平及净贡献(损失)增长

年份	持续时间	促销天数	估计参加的中间商										各规格产品贡献(损失)增量					净贡献 (损失)增加 总量
			1.75 盎司	3.75 盎司	7.50 盎司	12.00 盎司	15.00 盎司	60%	75%	85%	90%	95%	7.50 盎司	12.00 盎司	15.00 盎司			
1972	9/1-10/15	29	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	\$ 29,133	\$ 27,246	\$ 56,870	\$ 113,249
1973	1/2-2/13	31	55%	65%	70%	75%	70%	50%	55%	\$ 14,522	\$ 58,982	36,770	31,471	32,682	—	—	—	174,427
	5/1-6/30	43	55	70	75	—	—	—	—	14,054	21,795	61,066	—	—	—	—	—	96,915
	9/4-11/2	46	55	65	70	55	55	55	55	38,496	68,334	54,191	24,970	60,730	24,970	60,730	246,721	
1974	2/1-3/15	29	—	—	75	55	60	60	60	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	26,204 <sup>a</sup>	28,306	56,335	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	110,845
	5/1-6/14	31	55	5/1-6/14	70	—	—	—	—	11,146 <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	24,973 <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	36,119
	8/1-9/13	31	55	65	70	55	55	55	55	(48,388)	25,881	(15,644)	43,808	24,533	24,533	30,190	—	
1975	11/1-12/13	28	—	75	—	—	70	70	70	— <sup>a</sup>	8,562	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	54,615 <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	63,177
	1/2-2/14	31	55	—	75	—	—	—	—	(90,623)	—	23,148	—	—	—	—	—	(67,475)
	3/10-4/18	32	—	—	85	65	75	75	75	—	—	46,934	39,894	49,182	—	—	—	136,010
	6/2-6/27	21	—	75	—	—	—	—	—	(13,219)	—	—	—	—	—	—	—	(18,334)
	9/2-9/30	21	55	—	75	—	—	—	—	—	(31,115)	—	—	29,509	—	—	—	14,433
	11/3-12/12	27	—	75	—	—	70	70	70	—	(31,115)	—	—	—	—	—	—	(1,606)
1976	1/5-2/27	41	80	90	95	80	80	80	80	32,984 <sup>a</sup>	21,921 <sup>a</sup>	159,265 <sup>a</sup>	50,669 <sup>a</sup>	65,902	65,902	330,741	—	
	4/5-4/30	21	—	—	90	75	80	80	80	—	—	8,939	(2,651)	15,693	15,693	28,581	—	
	5/14-6/25	38	—	85	—	—	—	—	—	—	89,887	—	—	—	—	—	—	89,887
	8/2-9/24	43	70	80	85	70	75	75	75	48,863	59,310	102,004	40,103	41,278	41,278	291,558	—	
	10/4-11/11	30	—	90	—	—	—	—	—	(39,570)	—	—	—	—	—	—	—	(39,570)
1977	10/4-12/13	50	—	—	—	—	85	85	85	—	—	—	—	26,932	—	—	—	26,932
	1/3-2/25	40	—	—	85	—	—	—	—	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	124,248 <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	— <sup>a</sup>	124,248
	4/4-4/29	20	—	90	—	—	85	85	85	—	—	—	—	—	—	—	—	151,405
	5/2-5/27	21	—	—	90	—	—	—	—	—	51,642	—	—	99,763	—	—	—	151,405
	6/6-6/24	22	—	85	—	—	—	—	—	—	32,136	—	—	—	—	—	—	11,094
1972-77	平均	32	59	78	79	62	70	70	70	871	26,879	47,998	31,535	47,233	47,233	86,160	—	

a. 该规格产品价格增长与促销同时发生

注:含义是:1972年9月1日-10月15日的促销对7.5盎司产品的销售贡献净增量为29133美元,总的销售贡献净增量为13249美元。



附图 8-4-5 7.5 盎司装 VPJ 的工厂发货量、增长的单位销量、零售商存货以及对消费者的销量情况, 1972-1977

## 案例 9-2

### 君王传真公司

1990年7月2日是个星期一,君王传真公司(Regency Facsimile, Inc. 简称 ReFax)客户服务部副总裁米歇尔·福德正在思考当天他参加讨论的几个话题。

日本君王全球客户服务集团副总裁金钟勇说:“你不可能同时在两条跑道上获胜,福德先生”。这句话是指君王传真公司的客户服务部有双重任务(1)使客户满意(2)通过日常服务、出售配件、供应易耗品而获得利润。金钟勇早就阐明过他的观点,希望构造一个统一的服务性组织,负责君王在美国出售的全部产品。他希望让君王传真的消费者服务部门加盟已经成立了三年的君王客户服务公司(Regency Customer Service, Inc., 简称 RCS),这样就可以使他的想法具体实现。RCS 目前在美国市场上出售一切君王集团的产品,但传真公司的产品除外。

福德现在面临着—个主要的任务是:为 ReFax 的消费者服务部门并入 RCS 设计计划。在做这项工作之前,福德感到自己必须正确评价 ReFax 的销售和服务部门之间的关系,分析计划进行中的合并对 ReFax 和 RCS 影响,并重新审视本部门的双重任务——实现利润并使客户满意。

#### 公司背景

君王传真公司总部位于美国芝加哥,还有一个规模很大的母公司位于日本,主要在美国市场出售君王公司的传真产品和辅助设备,并提供服务,使用君王商标。1990 财政年度,君王传真的总销售收入达到了 1.66 亿美元。其中客户服务部门的收入占 2100 万美元,提供易耗品的收入占了 2000 万美元(ReFax 1990 财政年度起于 1989 年 7 月 1 日,止于 1990 年 6 月 30 日)。ReFax 共有大约 700 名员工,包括 300 名销售人员,196 名服务人员,其余人员在生产、管理及其他职能部门工作。

君王客户服务公司(RCS)总部位于美国亚利桑那州的菲尼克斯,为美国市场上的所有君王产品提供售后服务(如办公设备、计算机及家用电器),但君王传真设备除外。1990 财政年度,RCS 共聘用了大约 500 名员工,总收入为 4700 万美元,取得了一定的利润。

#### 传真工业

传真技术最早在 1842 年由苏格兰的一位名为亚历山大·贝恩的(Alexander Bain)制表匠发明,后于本世纪 20 年代由德国发明家予以大大改进,成功实现了图像的远距离传送。40 年代贝尔实验室又使该技术进一步成熟化。但是直到本世纪 60 年代末,日本人成功地应用了先进的电路技术,才真正实现了批量化生产,从而使传真技术开始了商业化进程。因此传真机最早是在日本广泛应用。由马格拉弗(Magnavox)和施乐(Xerox)合资兴办的公司于 1965 年第一次将产品引进了美国。电信行业的这种出格(由非电话公司使用公共电话系统)使得最初的产量增长很快,但必须租用电话线的要求限制了传真业的利润水平,并导致美国公司在该市场上屡屡受挫及公司间的合并。本世纪 70 年代,美国传真工业几乎成了一片空白。到了 1990 年,美国市场上出售的传真设备几乎全部由日本制造,其中某些产品由韩国和新加坡制造。

虽然美国传真市场徘徊了多年,但直到本世纪 80 年代初,才开始比较正常的发展。1982 年销售总值为 3 亿美元,但 1989 年超过了 20 亿美元,每年的销售量也由 1982 年的 6 万台增长到了 1989 年的 130 多万台。虽然由于各种原因,1989 年后这种增长有所放慢,但正如预期的那样,90 年代市场增长势头仍然相当迅猛(见附表 9-2-1)。

在市场的迅速增长之中,低价格传真机的开发起了很重要的作用。同时厂商那种进攻性的价格与分销策略也使大大小小的公司广泛接受了传真机这种产品,传真机此时已替代了传统的“隔夜快递”业务,被认为是一种价廉而快速的信息传送方式。对传真设备迅速增长的需求,使厂商能够得到大批的产品订单,导致价格不断走低,而后者又反过来刺激需求的增长。美国的市场价格从1982年以后,以每年10%~15%的速度递减(已考虑了日本与美国的汇率因素)。90年代后各种相关产品的价格仍然在不断降低。

在1990年,大多数传真机都利用热处理方式,用热敏纸来进行传真输出,而最近利用普通纸传真的产品已经出现,参考报价为4 000美元一台。预计随着竞争的加剧,价格还将下降,而这种新产品的市场需求则会不断提高。早期的普通纸传真机每台售价高达12 000美元,而且没有任何折扣。这种新型设备集传真、复印、激光打印于一身。最近市场还出现了另外一些变化,包括与个人计算机相匹配的传真卡的出现,还有公文包大小的便携式传真机,利用蜂窝式电话或任何标准电话线就可以进行通信传输。

由于市场扩张迅速,前景看好以及未出现明确的领先企业等原因,吸引了不少厂商跻身传真业,使得传真市场竞争越来越激烈。传真机供应商的数目从1983年的12家,增长到了1989年的50家。他们经销的产品全部来自几家日本制造商,有些制造商也使用自己的牌名销售传真机设备。

激烈的市场竞争使得这个市场成了买方市场,大多数参与者的利润水平大大降低,尤其是某些低档次产品市场竞争最为激烈,毛利水平也最低。

主要的厂家 1988年,美国传真机市场份额的67%由七家较大的传应商分享,包括君主、夏普、佳能、理光等厂家已拥有经营其他办公室设备的分销和售后服务网络,主要以图象复印机为主。那些拥有多个产品线(包括传真机、复印机、激光打印机、扫描仪等)的公司(包括一些大的商家)都拥有不同产品的销售和售后服务的专门代表。在销售方面,一位营销代表一般不同时负责传真机和复印机,而售后服务人员也通常仅专门负责某类产品,但有时他们也经过双重培训。

夏普 在过去三年中,夏普公司一直在市场份额排名中雄居榜首(大约有20%的市场份额)。从1987年到1989年,该公司共开发了20多种新产品,大多数都以其优良的性能和适当的定价,一进入市场就取得初步成功。夏普推崇进取型的定价策略(各个产品均采用),同时使用进取型的广告战策略。该公司较早采用了代理商渠道,因此抓住了80年代中期低端市场需求大大增加的机遇。公司在出售低档次产品时,比较明显地依赖于零售销售渠道。它采用密集分销策略,产品的服务由代理商负责,并保留全国重点客户代表,协助代理商进行大宗交易。

姆拉特(Murata) 姆拉特大约占有15%的市场份额,仅销售传真设备,且在中、低档次产品市场中有较强的竞争实力。1987年至1989年间,姆拉特共开发成功11项新产品。该公司的产品功能齐全,市场定位为“豪华型”,价格比夏普及佳能的产品稍高一点。姆拉特并没有参加夏普和佳能挑起的价格大战。它的市场营销策略主要本着“一分钱一分货”的态度,通过代理商大批量出售产品,对全国性客户则采用直销方式,产品的相关服务主要由代理商完成。目前公司同时通过零售渠道销售其“M”系列产品,该系列产品与通过直销和代理商销售的产品主要性能类似,但价格低40%。

佳能 1987年至1989年,佳能(大约占10%的市场份额)共向市场投放了18种产品,且在高档和低档次产品销售市场中有很强的实力。佳能始终拥有强大的国内市场广告优势,同时采用代理商和零售商双渠道分销产品。公司拥有国内的销售力量并新成立了售后服务组织,但分销和售后服务大部分均由代理商来完成。

理光 1987年至1989年,理光公司(大约有9%的市场份额)共向市场投放了15种产品。公司的主要力量放在中高档次产品上。它通过零售渠道出售一种低档次产品,但按照计划,不久将放弃这一销售渠道。公司的销售及售后服务人员共同为全国性客户提供服务。理光的国内直销组织仅出售传真机产品,但国内服务组织则对多种理光产品提供售后服务,包括传真机、复印机、激光打印机和扫描仪。理光同样拥有广泛的代理销售网络。

富士 富士公司(大约有4%的市场份额)主要将精力放在中、高档次的产品市场上,1987年至1989年,共投放了13种新产品。公司保持了非常强大的销售力量和售后服务人员,专门负责传真设备市场工作。因此,富士公司主要依靠自身直销力量,而代理商和转售商则处于从属地位。

皮特尼·鲍斯(Pitney Bowes) 皮特尼·鲍斯(大约有4%的市场份额)主要参与中高档产品的市场竞争,公司的传真设备由一个单独的部门负责经营,并保留强大的销售队伍(大约200名)专门负责传真机的销售。公司并不通过代理商渠道销售产品。其传真机分部利用公司的国内服务组织(使用其邮寄及投递功能),由7000名服务代表进行服务工作。它拥有一个专门的检测中心负责传真机检修。

顾客 传真机的客户分成三个主要部分:大公司用户,中小型商业组织及家庭办公用户。消费者是第四个潜在的客户群体。

大公司用户 不太严格地说,这一部分用户指的就是财富杂志上的前1000位大公司,他们一般采用高档设备,最精良的技术,并需要全国性的售后服务和技术支持。另外,他们经常从供应商处直接购买产品。购买决策通常由公司内的MIS(管理信息系统)或通信部主任做出。进行初次购买时,一般考虑价格和全国性服务是否便利等条件。再次购买时,产品性能、价格和售后服务是主要考虑的因素。

中小型商业组织 来自这部分客户的市场需求增长很快,在1989年占据了全部传真机市场的近80%。一般由办公室经理、主任或主管做出购买决策,并通常以价格作为主要的购买参考因素。大部分公司从代理商处购买产品。

家庭办公客户 这部分客户的购买决策受价格的影响很大,且产品通常从代理商或电器供应商处购买。

ReFax公司的客户服务范围广泛而又集中。在6000多个客户中,300个主要客户占到全部传真机销量的70%多。他们都是通过ReFax公司的直销人员购买。

## ReFax公司的市场营销工作

产品线 ReFax的产品线共有11种不同型号的产品,从低档到高档。行业分析人员将传真机分为以下四类:

1. 高档次产品 功能齐全,有桌面型和落地型。通常附带模块或扩充装置,带有数据控制选择、密码与安全控制,并且为延迟或多重传输设计了大容量的存储器。一般高档设备需要花4000美元或更多,并多通过直销方式出售。ReFax“君王A100”、“君王A200”及“君王A300”均属于这种类型。

2. 中档次产品 通常是桌面型,传真处理量从一般到较高不等。另外,该产品有多页自动进纸装置、自动切纸装置和用于存储电话号码和自动拨号指令的存储器。这类产品的价格从500美元至4000美元不等,可通过直销或办公设备与电脑代理商出售。ReFax公司的“君王B100”、“君王B200”、“君王B300”、“君王B400”、“君王B500”、“君王B600”均属这种类型。

3. 低档次产品 某些便携式的或小型的传真机属于这种类型,用于传输少量数据,只包括基本的部件,通常带有自动拨号器,价格在\$500至\$1500之间。一般由办公室设备及计算机产品代理商(售价1000美元以上)或普通电器零售商(售价1000美元以下)出售该种产品。许多新加入的竞争者进入了这一领域。ReFax公司的“君王C100”、“君王C200”属于这种类型。

4. 个人用产品 这是一种有着最基本的收发功能的传真机。这种产品的价格不足500美元,由日用电器零售商出售。ReFax公司不经营此类产品。

新产品开发对商业经营取得成功是重要的。1987至1989年,ReFax公司共向市场投放了10种新产品,公司在高档和中档传真设备中的竞争力较强,而在开发需求快速增长的低档用品方面步伐较慢。因此导致1989年公司的整体业绩水平不佳。

君王传真机通常为客户提供90天的保修期,可进行维修和提供配件。但为吸引较大的客户,公司有时提供更长的保修期。如最近向一家较大的东海岸制造商出售产品时,ReFax公司向其提供了两年的配件和人员维修保证,因此得到一笔75台传真机的订单。

客户购买了君王的传真设备后,可以打电话给当地的售后服务部门获得维修服务。购买中高档产品的客户,ReFax公司的售后服务人员可以提供上门服务,购买低档产品的客户则必须在维修服务站进行维修。

销售与渠道 传真机可以通过多种渠道进行销售:包括直销人员、代理商(办公设备代理商和计算机代理商)、零售商(大宗商品经销商和日用电器经销商)及特定的某些转售商。传真机设备这种多渠道的分销系

统是 80 年代中期才发展起来的。在这以前,主要是通过直销方式将产品出售到客户手中。当低价格、技术适宜的传真机投入市场后,这种分销方式最终得以改变。到了 1984 年,办公设备代理商和计算机代理商已经以非常低廉的费用向成百万的小型企业出售了传真设备。

1986 年,第三类分销渠道出现了,即日用电器经销商,它的出现使厂家在与小型商家及家庭办公的客户接触时找到了新的途径。这些零售商以比代理商低得多的毛利水平经营产品,这也迫使代理商不得不削价,或经销低档传真产品。到了 1990 年,传真产品的零售成交价格往往比其报价低出 20%~50%,这使得代理商仅能得到 5% 的毛利水平。面对这种情况,厂家作出了相应反应,各个产品分别使用不同的经销渠道,以降低零售经销商与代理商之间的价格竞争。

ReFax 公司最初主要依赖自身的直销队伍。到了 1986 年,传真工业通过代理商或零售商出售产品的数量与直销相比,比例达到了 40:60。而此时 ReFax 仍然仅通过他的直销人员出售商品。到了 1989 年底,代理商/零售商与直销人员售出的产品数量之比已达到 70:30,相应地,ReFax 公司的这个比例也变为 40:60。

销售队伍 1990 年 3 月,ReFax 公司有 170 名直销人员,他们主要面对最终消费者;还有 34 名销售人员,他们主要服务于各个代理商。在 170 名直销人员之中,有 90 位是全国性用户销售代表,80 位是地区销售代表。前者主要面向国内的一些大型机构,如财富杂志所列的前 1000 位大公司及另外一些大型机构用户,其销售量占全国直销量的 75%。地区销售代表主要向中小型商家销售产品,销售量占全部直销量的 25%。经常出现他们与代理商竞争中小型客户的情况。

ReFax 公司的直销人员有一定的价格控制权,他们可以给设备的折扣最大为报价的 20%,这之外的价格优惠必须得到总部的批准。ReFax 公司销售人员的薪金构成是工资加佣金(具体多少要视他们出售商品时的实际讨价情况)加奖金,后者是对完成每季销售额的奖励。如果能够按照报价成交,佣金可以拿到销售额的 15%,而如果按最低的允许价格成交,则只能拿到销售额的 1%,平均起来大约为 7%。另外若签定一份维护合同,销售人员可以拿到 7% 的佣金,易耗品及配件出售合同则平均拿到 8%。一位地区销售代表的平均年收入为 50 000 美元(包括 30 000 美元工资),而全国性用户销售代表可拿到 75 000 美元(包括 40 000 美元工资)。

代理商 ReFax 公司共有 500 名代理商,他们也同时代理办公设备。通常,他们出售复印机、传真机、电子打字机,提供各种配件以及相关服务。大多数代理商主要经销复印机,传真机仅是一项副业。因为相对复印机而言,传真机的毛利水平要低一些。ReFax 公司为通过代理商购买产品的客户提供各种服务。

为了提高代理商的忠诚度及兴趣,ReFax 公司规定一个地区仅由一家代理机构独家代理,并为其制定了市场份额目标。这种独家代理体制被看作是对代理商不经销其他种类产品的一种补偿措施,而大多数 ReFax 的竞争者均可提供多样化的产品。

广告 到 1990 年,由于中低档传真产品市场的迅速扩大,广告愈发成为有效的市场营销工具。ReFax 公司在一些国内商业印刷品上刊登广告,如“财富”、“商业周刊”、“新闻周刊”、“华尔街月刊”,也有一些贸易期刊,像“办公室”、“办公室自动化”。广告使得一些中小型商家开始关注君王的传真设备(大型机构用户早就对君王有所了解)。广告主要集中宣传产品的可靠性、公司的服务水平及产品线的深度,并努力创造出一种可资信赖的市场形象。

## ReFax 公司的客户服务部门

客户服务部门的目标是通过为所有 ReFax 的客户提供质量保证服务,确保消费者的满意度(也包括那些通过代理商购买产品的客户),同时对公司的各种销售努力提供支持,并获得一定的利润。就像福德所说的那样:“我的部门是公司的现金牛。1990 财政年度,我们获得了 2110 万美元的销售收入,实现利润 250 万美元,并销售了 400 万美元的配件、易耗品”。除去销售各种配件、易耗品外,该部门还有三个收入来源:设备维护合同占总收入的 80%;时间与材料收费占全部收入的 10%;安装收入占全部收入的 10%。上述项目的毛利水平大约为 36%。该部门的主要费用为人工和差旅费。

ReFax 公司客户服务部门的工作包括售前服务(演示及试用)、安装、技术支持、培训及售后服务。其中,售后服务是一项最重要的工作,包括:

1. 从早8点至下午5点,提供电话技术支持(周一到周五)。打来的各种电话中,大约有1/3是关于产品的各种功能,另2/3是相关的一些问题。这些问题一半可以通过电话直接解决,而另外一半必须要上门服务(被称之为电话上门服务)。

2. 承诺性服务:虽然该部门要为各种承诺的条款提供服务,但并不用从销售部门收回本项服务的修理费用(大约占全部销售额的1%)。

3. 为所签定的产品维护合同提供服务:大部分此类服务项目属于现场上门服务,仅有一些低档产品合同规定可返厂服务。

4. 产品维护合同以外的服务:此时消费者必须对服务所花费的时间和材料付费。对该项服务而言,ReFax公司同时提供现场服务和返厂服务两种方式(后者费用花费明显降低)。

该部门同时出售配件、易耗品以及维护合同,为公司的销售人员提供设备销售线索,并负责开具支票和托收应付票据款。

**组织结构** 在1983年以前,服务部门仅仅是销售部门的一个分支机构,受后者的直接领导,并被视为是一个纯花销的部门。但到了1983年,服务部门已经成了独立的能够实现利润的部门。经历了这种变化之后,销售部门逐渐失去了对服务部门的支配权,对服务部门取得的利润也心存芥蒂。尽管服务人员仍然承认销售部门还是很吃香,但已不再感觉自己像过继的孩子一样了。

1990年7月,客户服务部门作为一个独立的利润中心,由福德担任主任,由ReFax公司总裁史蒂夫·戴维斯(Steve Davis)直接领导(见附图9-2-1)。该部门共有196名员工(28名在总部工作,168名在基层)。在芝加哥总部有核心配件的修理车间,22个分支机构,在密苏里州圣路易斯还有一个现场维修中心。总部人员包括10名技术支持人员,11名后勤服务人员。在基层工作的员工中,有两名地区事务经理,22名分支机构事务经理,133名服务代表,以及11名办公室人员。为了提高盈利水平,福德希望未来两年内分支机构的数量减少到15个。在大多数城市,客户服务部门的办事处与当地的销售分支机构在一起办公。

**服务代表** 倚仗过硬的技术和快速的反应能力,133名服务代表致力于让消费者满意。这些服务代表的训练,既包括技术维护方面,也包括如何处理好同消费者的关系。在工作中,应努力使消费者感到与公司是一家人。在人员培训中,使用各种录音与录像资料,其目的是使消费者感到不是仅仅来了一名服务代表来修机器,而同时使人感觉带来了颇具附加价值的服务。

平均起来,一位服务代表一天要完成3次电话上门服务,每次服务要花费大约1.9个小时(含旅途)。随着使用ReFax产品的用户逐渐增加,要求服务的电话次数也增加了。而随着旅途时间的减少,服务人员每日将会满足更多的电话需求。

服务代表同时也要负责回答消费者关于产品/服务的电话询问,并负责代收与服务有关的各种应付票据。但大部分服务代表都视自己为技术专家,通常在向客户索要服务费用时颇犯踌躇。就像一位服务代表所说的那样:“收钱这种事应该由销售代表去做,而不应该是技术上有一手儿的服务代表。”

无论是福德本人、地区事务经理,还是各分支机构经理,都努力地向各位服务代表灌输“主人翁责任感”。他们希望,在本地区的服务代表应为公司的所有传真机都提供高质量服务,而不管到底是谁出售的商品。因为有些服务代表只想着为本地区分支部门出售的商品提供较高水准的服务。就像福德所言:“在某些分支部门,所服务的产品绝大多数都是由别的分支机构出售的,这是一个较严重的问题。比如,在达拉斯地区,超过50%的传真机并不是由该地区的销售组织出售的。”

服务代表的年工资大约为28,000美元,加上维护合同的销售佣金(大约为销售额的7%)、配件及易损件(占销售额的1%至12%,具体要视讨价还价的情况,平均起来为8%)、以及7%的时间与材料收费提成。一位服务代表工资之外的平均补贴大约为35000美元。

**维护合同** 这是服务部门收入以及利润的最主要来源。对于已签订维护合同的传真机,ReFax为其提供完整的配套服务,包括配件、人员、维修、再培训、检测甚至与产品无直接关系的问题也要提供协助。

在ReFax向客户出售产品时,由直销人员、服务代表、代理商及转售商向客户出售维护合同,而续期维修的承包契约则通常由服务代表负责与客户签订。签订维护合同已变成越来越困难的任务。这是由于(1)设备的

可靠性不断改进 (2) 许多本身设有维修部门的大公司逐渐自己进行传真机的维修工作 (3) 各种媒体对服务合同能带来的利润越来越关注。在 1990 年, 仅有 60% 的传真机在售出同时签订了维护合同, 而在 1987 年时还有 75%。在签订的各种合同中, 66% 为一年期服务, 30% 为两年期服务, 10% 为三年期服务。

对已经签订了维护合同的产品, 平均要求电话服务的间隔为 30 周, 而实际产品故障的间隔则为一年。电话服务的平均成本为每小时人工费用 45 美元, 每次机器损坏花费的配件费用为 45 美元。市场营销研究表明, 对客户所提出的服务要求做出快速反应是非常重要的。为了提高自己的竞争力, ReFax 公司为自己制订了两项快速反应目标 (a) 至少有 50% 的电话服务要求员工在 4 小时之内赶到 (b) 总体的平均反应时间为 5 个小时。

服务代表不能要求客户为所签订的维护合同购买各种易耗品, 但他们可以在电话服务中作出推销行为。金钟勇先生认为, 服务代表不能向客户出售易耗品和维护合同, 因为这会影响服务的质量。但福德却确信, 这样做与满足客户需求并没有冲突, 它不会使服务代表的服务质量和效率降低。实际上福德认为, 为服务代表提供一定的销售刺激, 对服务部门及公司而言或许正中下怀。

由于传真机设备的成交价格急剧下挫, 再加上按照行业惯例, 消费者总希望维护合同的价格为设备购买价格的 8% ~ 10%, 这样, 定价问题就成为出售合同时的最大困难。

维护合同的价格按照机械型号的不同, 每年从 300 美元至 800 美元不等。但是, 随着产品价格的不断下降, 君王 C200 的维护合同价格已经降到了每年 125 美元的水平, 其他产品合同也降到了每年 300 美元。许多客户能用较低的费用更新技术而节省下来一大笔维护费用。例如, 一家公司可以将一台 1985 年的设备更换, 当时的价格是 9000 美元, 每年的维护合同收费为 800 美元; 花 3000 美元买进一台性能相近的新设备, 每年的维护费用仅为 300 美元。因而, 放弃一份老的合同, 节省下来的费用足够支付 2、3 份新的合同。

客户服务及销售 在传真机设备销售中, 服务已经是一种越来越重要的竞争工具。传真机与复印机不一样, 它并不是一个孤立使用的设备。通常国内的大公司在购买时都要求公司有强大的服务网络系统。尽管初次购买时, 客户服务是重要因素, 而重复购买时, 服务网络问题就变成最为重要的购买标准。

客户的总体满意度与其感受到的服务水准密切相关, 服务部门的快速反应并使设备正常工作可以极大地改善客户对服务质量的认识。

为了对公司的传真机销售业务提供支持, 客户服务部门与销售部门有密切的工作联系。服务代表经常帮助销售人员对客户进行售前设备演示, 在试用期为其安装机器, 而且, 服务代表还能为销售部门提供许多宝贵的销售线索, 通过该途径销售出的设备占总销量的 5% ~ 10%。

ReFax 的销售人员总是一次次地向服务部门施压, 要求大幅度降低维护合同的价格, 然后与机器捆绑销售。为了使产品能够最终成交, 销售人员经常要求并获得占维护合同 20% 的价格折扣。有时, 服务部门也要尽力反过来帮助销售部门, 就像福德所说的那样: “在很多情况下, 我们对已签订的维护合同还要提供 20% 的折扣, 就是为了能够得到 30 ~ 40 台新订单。”

表 9-2-1 各客户服务分支部门业绩分析 1990 财政年度

分支部门	收入 (千美元)	利润率 (%)	收入美 元/CSR	维修次 数/CSR	4 小时以内的 反应百分比	平均反应 时间(小时)
波士顿	952	45.30%	190,400	402	40.90%	6.20
罗德代尔堡	798	32.50	133,000	292	57.90	5.80
旧金山	1,473	48.40	184,000	480	29.50	6.90
丹佛	1,130	38.00	161,400	329	42.10	6.30
22 个分支机构的平均数量	959	39.40	158,650	335	46.60	5.50

CSR 指客户服务代表。

业绩评估 对服务部门进行考核要按照两个方面的业绩水平 (1) 与预定目标相比较所取得的收入、利润及费用水平 (2) 反映到公司总部去的客户抱怨次数。各分支服务部门的经理用以下标准进行考核 (1) 收入与利润 (2) 反应时间 (3) 易耗品销售量 (4) 本机构的管理水平 (5) 与销售部门之间的关系。其中, 前 3

个标准都有客观的指标和目标参数,后2个标准只能主观评价。一位分支部门的经理这样说:“在要求快速反应的目标与40%的毛利率目标之间,总会使我们感到有一些矛盾。”表9-2-1显示了按照头两个标准列出的4个分支部门的月季报告。

## 计划中的合并事宜

按照合并计划,ReFax的整个客户服务部门将被合并入RCS(合并之后,RCS指的将是RCS与ReFax服务部门的整体)。ReFax客户部的总部人员将移至菲尼克斯城并与RCS总部的相关人员合并成一个部门,两个部门的基层员工也将合为一体。

ReFax客户服务代表在成为RCS/ReFax服务代表之后,需要努力适应新的工作环境,例如:

1. 他们将为多种不同产品提供服务,而不仅仅是一种。
2. 他们不用再为ReFax公司的销售人员提供设备销售线索(也不享受这方面的奖励)。
3. 他们不再出售维护合同。
4. 他们不用再负责销售配件和易耗品。
5. 某些农村地区的服务代表将失去固定的维修办公地点,像RCS的服务代表一样,由公司配给一台工具车,外出提供维修服务。

原先,ReFax公司的各个分支机构直接接听客户打来的电话,而合并之后,按照RCS的习惯,客户电话要先打向总部,然后再将任务分配给各个分支机构。合并后的机构将由ReFax为其安装服务和其他承诺性工作支付报酬。

RCS对合并所持的观点 随着RCS产品安装基地数量的稳步增加,公司获得了强劲的增长。从1987财政年度以来,公司的总销售收入以每年40%的速度递增,可以认为这种稳步的增长势头还能继续保持下去。

相对ReFax公司而言,RCS总部的人员数量多出不少。他们负责着工程、信息事务、市场营销、外勤业务、支持性服务工作、财务及人力资源分配。公司还专门为其服务性业务配备了一套信息系统,可以与母公司和子公司进行信息联络。但是这套信息系统与ReFax的信息系统有所区别,而且也互不兼容。

以下是RCS某些员工对合并的一些看法:

“将传真机业务加进现有的产品线中一起提供服务,这并不是什么很困难的事情。”

“这必将为我们带来良好的规模效益。”

“我们已经有了11条产品线,每条都需要员工有很特殊的技术能力。我们的服务代表现在都已经很费劲,技术上已达到了极限。我们不能再加进传真业务了,这只会损害自己。”

“当我们的产品线较少时,我们的服务代表在各自的岗位都是专家。但逐渐地,他们不再是某种产品的专家了。如果我们再加进传真机业务,我们就得按产品线来划分服务代表了。没有人能同时应付六个以上的产品线。”

“同时拥有两套国内服务网络(一套传真设备服务网络,另一套其他产品服务网络)是一种资源浪费,从长期来看,这也与公司那种以消费者为导向的市场营销战略相矛盾。”

“将ReFax传真机的销售与服务职能分开,这可以使公司更加有效地集中精力完成销售与利润任务,而RCS/ReFax也可以集中精力确保消费者的满意度。”

同样地,RCS的经理们也认为,如果君王公司各个产品线的客户都由一个服务部门负责,为其提供单一标准的专项维护的话,服务质量将会有所提高。但他们同时相信,RCS将从传真项目获取超过2,600万美元的收入。另外,他们还希望能够在该项目上获取至少40%的毛利水平,而ReFax公司原先的总体毛利水平大约为36%。

在1991财政年度,RCS的全部基层人员包括总部的服务代表共有229名,而ReFax公司的基层人员为168名。由RCS提供的合并之后的组织结构图显示,将来公司将拥有306名员工,总部组织也将进一步精简(见附表9-2-2)。

附表9-2-2显示,1991财政年度公司合并之后,将减少78名专职员工。这意味着每年将节约350万美

元以上的费用。因为每个雇员的平均年工资为 30 000 美元,还要有大约占工资水平 50% 的福利及其他费用。除此之外,两个部门共享办公室也可以节约一笔费用,许多经理认为没有必要在同一个城市中分别保留 ReFax 与 RCS 的办公室。

附表 9-2-3 显示了 RCS 公司的一些定量分析数据。两部门合并之后的头两年,也就是 1991、1992 财政年度,RCS 希望能够增加 5 460 万美元收入,同时额外增加 1 740 万美元利润。

ReFax 对合并所持的观点 福德察看了 RCS 对于合并后带来的客户服务部门资金节约情况和费用情况的分析报告。他对合并之后为 ReFax 带来的各方面影响进行了集中思考分析:

**传真设备:**合并之后,由于失去了一些服务部门提供的线索,低档传真设备的销量将会降低。即使这种情况会被销售人员的努力所部分弥补,仍会带来 5% 的损失。既然 RCS/ReFax 对客户提供的某些承诺服务将由 ReFax 付账(大约为销售额的 1%),那么毛利水平大约为 26%,稍低于合并前的 27%。

**非传真设备:**可能在销售收入与利润上不受影响。

**易耗品:**由于 RCS/ReFax 服务代表不再从事该类产品的销售,ReFax 将失去部分销售收入(大约 400 万美元)。ReFax 公司最多可以由其销售人员多完成 100 万美元,同时,相关费用将会降低 24 万美元(即 300 万美元平均提成 8%)。

**维护合同:**传真设备的服务性收入中,维护合同占到其中的 80%。合并之后,传真项目上的合同收入中,ReFax 将得到 15%,而合并后的公司将得到 85%。

以上便是我量化地算出的某些结论,可以看出合并后对 ReFax 有哪些影响。

附表 9-2-4 显示了福德与 ReFax 公司其他高级主管的量化分析数据。在合并后的头两年,即 1991 和 1992 财政年度,合并将使 ReFax 公司损失 7530 美元的收入,并损失 1280 万美元的利润。ReFax 高层管理者认为,对 ReFax 来说,这已经是最乐观的方案,事情很有可能会更坏。福德是这样考虑的:

目前,客户服务工作与销售人员及分销渠道的关系非常密切。而 RCS/ReFax 不可能再与 ReFax 的销售人员保持那样的关系。因此,合并之后,可能会带来传真机销售的某些额外损失。在产品演示、试装及对销售人员培训时,合并后公司的服务代表还会像以前的服务代表那样与 ReFax 销售人员保持密切的合作吗?RCS/ReFax 的服务部门还会像以前那样给维护合同以价格折扣,好让销售人员得到订单吗?我对此表示怀疑!

福德担心合并的额外代价,这是促成两个服务部门合并所难以避免的。他注意到,两个组织的管理信息系统是不同的,也不相容。因此,合并之后,RCS 需要加快新的信息系统项目开发,而这意味着在两年之内要增加成本 50 万美元。福德很担心,不知 ReFax 与 RCS 两部门的合并会在财务及其他一些方面产生何种影响。

福德同时认为,两个组织有着非常不同的组织文化,且两个公司的服务代表也已经习惯于从事非常不同的工作业务。另外,RCS 与 ReFax 在员工的福利待遇上也有巨大的差异。因而,福德确信人员方面的因素无疑将加重上述财政上的不利局面。

在福德先生准备与金先生会面时,他还在想是否还有一些其他相关因素会影响最终的决策。他也不清楚如何最好地表达自己的观点,因为他所要反对的正是金先生希望促成的东西。他还记得金先生关于 ReFax 客户服务部门双重目标的评价。最后,福德先生这样进行了概括:

我想我们能够同时在两条跑道上获胜。问题的关键是,在这一领域工作的员工必须有充分的灵活性,在实现利润与让客户满意这两个目标之间能够左右兼顾,不顾此失彼。

附表 9-2-1 行业销售数据

年度	销售量	收入*(百万美元)	美元*/台	总装机量(台)
1985	145	623	4 297	500
1986	191	692	3 623	645
1987	475	1 150	2 421	1 063
1988	1 125	2 016	1 792	2 114
1989	1 325	2 112	1 594	3 341
1990 <sup>e</sup>	1 600	2 289	1 431	4 807
1991 <sup>e</sup>	1 925	2 415	1 255	6 459
1992 <sup>e</sup>	2 375	2 592	1 091	8 450
1993 <sup>e</sup>	2 950	2 564	869	10 693

\* 指按零售价计算。

e. 指预期数字。

各档次产品的美国市场占有率

年度	低档	中档	高档
1989	65%	29%	6%
1990 <sup>e</sup>	70	25	5
1991 <sup>e</sup>	74	22	4
1992 <sup>e</sup>	74	22	4
1993 <sup>e</sup>	76	21	3

e. 指预期数字。

附表 9-2-2 人员统计

	人员统计				
	RCS FY91	ReFax 服务部门 FY91	总数 RCS + ReFax FY91	计划 合并后 FY91	人员 变动 FY91
直接经营人员					
基层经营人员					
东部大区					
大区经理	1	1	2	1	-1
地区经理	0	0	0	2	2
分支部门经理	4	13	17	15	-2
服务代表	111	82	193	150	-43
一般职员	2	9	11	4	-7
总人数	118	105	223	172	-51
西部大区					
大区经理	1	1	2	1	-1
地区经理	0	0	0	2	2
分支部门经理	4	9	13	12	-1
服务代表	104	51	155	116	-39

续表

	人员统计				
	RCS FY91	ReFax 服务部门 FY91	总数 RCS + ReFax FY91	计划 合并后 FY91	人员 变动 FY91
一般职员	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>-1</u>
总人数	<u>111</u>	<u>63</u>	<u>174</u>	<u>134</u>	<u>-40</u>
基层经营人员总数	<u>229</u>	<u>168</u>	<u>397</u>	<u>306</u>	<u>-91</u>
协助服务性人员					
客户服务中心	32	0	32	49	17
技术支持中心	15	10	25	20	-5
修理中心	42	0	42	42	0
后勤	25	11	36	36	0
数据资料处理人员	29	0	29	29	0
一般职员	<u>15</u>	<u>4</u>	<u>19</u>	<u>20</u>	<u>1</u>
总人数	<u>158</u>	<u>25</u>	<u>183</u>	<u>196</u>	<u>13</u>
直接经营人员总数	<u>387</u>	<u>193</u>	<u>580</u>	<u>502</u>	<u>-78</u>
非直接经营人员					
管理人员	5	1	6	6	0
人力资源部门人员	7	0	7	7	0
财务人员	25	0	25	25	0
信息/工程服务人员	50	0	50	50	0
市场营销人员	<u>17</u>	<u>2</u>	<u>19</u>	<u>19</u>	<u>0</u>
非直接经营人员总数	<u>104</u>	<u>3</u>	<u>107</u>	<u>107</u>	<u>0</u>
总人数	<u>491</u>	<u>196</u>	<u>687</u>	<u>609</u>	<u>-78</u>

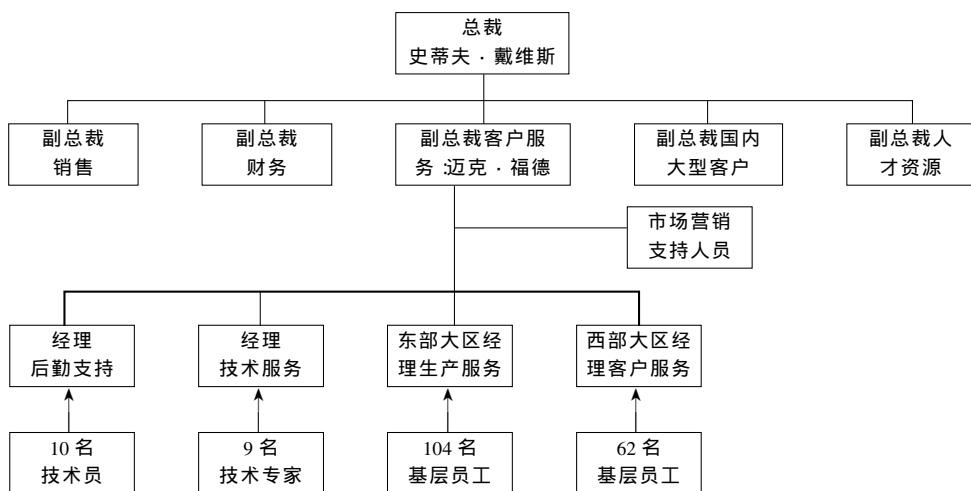
附表 9-2-3 RCS 的收入及费用水平( 百万美元 )

	RCS		RCS( 未合并 )		RCS 合并之后	
	1989 年	1990 年	1991 年	1992 年	1991 年	1992 年
收入						
维护收入	20.50	32.50	40.60	48.80	63.50	77.00
承诺服务收入	2.90	1.60	2.00	2.30	3.50	4.30
特殊服务收入	5.80	7.30	9.20	11.40	9.20	11.40
其他	<u>4.00</u>	<u>5.30</u>	<u>6.90</u>	<u>7.80</u>	<u>6.90</u>	<u>7.80</u>
总收入	<u>33.20</u>	<u>46.70</u>	<u>58.70</u>	<u>70.30</u>	<u>83.10</u>	<u>100.50</u>
销售成本	<u>24.40</u>	<u>33.10</u>	<u>42.90</u>	<u>47.60</u>	<u>58.10</u>	<u>66.50</u>
毛利	<u>8.80</u>	<u>13.60</u>	<u>15.80</u>	<u>22.70</u>	<u>25.00</u>	<u>34.00</u>
经营费用	<u>8.10</u>	<u>10.40</u>	<u>12.40</u>	<u>13.60</u>	<u>13.30</u>	<u>15.80</u>
经营利润亏损	0.70	3.20	3.40	9.10	11.70	18.20

注意 :1990 财政年度指从 1989 年 7 月 1 日到 1990 年 6 月 30 日。

附表 9-2-4 ReFax 的收入及费用水平( 百万美元 )

	1989 年	1990 年	ReFax( 未合并 )		ReFax( 合并后 )	
			1991 年	1992 年	1991 年	1992 年
<b>传真设备</b>						
收入	80.40	115.60	157.10	206.50	149.20	196.20
销售量	{53 987 }	{72 238 }	{140 000 }	{214 000 }	{133 000 }	{203 500 }
毛利	20.60	31.30	42.40	55.80	38.80	51.00
费用	<u>32.20</u>	<u>33.00</u>	<u>39.00</u>	<u>44.00</u>	<u>38.40</u>	<u>43.30</u>
利润/亏损	-11.60	-1.70	3.40	11.80	0.40	7.70
<b>非传真设备</b>						
收入	3.00	9.90	13.70	19.60	13.70	19.60
毛利	0.80	4.60	6.40	9.10	6.40	9.10
费用	<u>2.50</u>	<u>5.30</u>	<u>6.00</u>	<u>7.00</u>	<u>6.00</u>	<u>7.00</u>
利润/亏损	-1.70	-0.70	0.40	2.10	0.40	2.10
<b>配件及易耗品</b>						
收入	14.60	19.60	24.50	30.00	21.50	27.00
毛利	4.80	7.10	8.80	10.80	7.70	9.70
费用	<u>5.30</u>	<u>5.40</u>	<u>6.20</u>	<u>7.00</u>	<u>6.00</u>	<u>6.80</u>
利润/亏损	-0.50	1.70	2.60	3.80	1.70	2.90
<b>客户服务</b>						
收入	19.70	21.10	26.00	32.00	3.10	3.80
毛利	6.10	7.60	9.40	11.50	3.10	3.80
费用	<u>4.40</u>	<u>5.10</u>	<u>6.20</u>	<u>7.70</u>	<u>1.80</u>	<u>2.00</u>
利润/亏损	1.70	2.50	3.20	3.80	1.30	1.80
<b>总计</b>						
收入	117.70	166.20	221.30	288.10	187.50	246.60
毛利	32.30	50.60	67.00	87.20	56.00	73.60
费用	<u>44.40</u>	<u>48.80</u>	<u>57.40</u>	<u>65.70</u>	<u>52.20</u>	<u>59.10</u>
利润/亏损	-12.10	1.80	9.60	21.50	3.80	14.50



附图 9-2-1 君王传真公司组织结构图

## 案例 9-3

# IBM 的创新 :推出 PS/2

1987年2月18日,负责主管国际商业机器公司(IBM)销售网络的国内分销部(National Distribution Division, NDD)主管内德·劳特巴什,还有负责IBM个人电脑开发与生产的项目系统部(Entry Systems Division, ESD)主管比尔·劳尔,与其他一些高级经理们会晤,就公司新的个人电脑产品线——个人系统第2代(PS/2)的发布事宜,共同制定了一项计划。

劳特巴什与劳尔要确定是否要将计划中的发布会日期定在1987年4月2日。这次发布会将是IBM近年来所举行的最大的一次,也将是IBM首次向市场推出一个完整的全新产品线,而不仅是一个新产品。

劳特巴什对计划日期很在意:“比尔,我们必须有把握在发布这条消息时就能供货;在这之前,我们得保证各个分销渠道都有充足的货源。你得让我相信,你能提供充足的产品,使供求关系达到平衡。”

劳尔回答说:“我们可以做到。我很确信生产将按计划完成,我想在4月2日发布不成问题。”但是,劳特巴什在察看了关于各种型号PS/2的产量计划日程表后,对此表示怀疑。在他看来,如何向代理商发布新产品线的消息,如何最合理地安排销售渠道,都是亟待解决的问题。

**公司背景** IBM通过其遍布世界的市场营销组织出租或出售大部分产品,某些特定商品则通过代理商和二次开发商进行市场开拓和分销工作。1986年,“蓝色巨人”在全球有40多万名雇员,销售收入从1982年的340亿美元增长至510亿美元。总资产值超过了570亿美元。

在年度报告中,IBM称1986年是艰难的一年。全球范围内的供货量与交货量均未达到预期水平。公司将这种下降局面归结为北美地区资金投入缓慢,一些主要的国外市场经济绩效平平,以及对某些产品的需求水平不令人满意。

1986年的年度报告承认,IBM正面临着世界范围的激烈竞争。为成功地保持自己世界一流的地位,IBM认为应当加强并更新自己的产品线,增加能够直接为客户服务的员工数量,精简生产部门,并重新配置资源,以使公司尽可能地精悍且富有活力。

IBM确信,在充满竞争的行业之中,不断创新非常重要。1986年,公司在研究开发以及工程部门的投入超过了50亿美元。这样,IBM认为在技术领域自己有独特的长期实力,可以满足客户需求,并有强大的财务实力。

**国内分销部(NDD)** 国内分销部组建于1983年。作为一个市场营销部门,它负责出售一些产量大而成本低的产品,如个人电脑、小型计算机系统、打字机和各种配件,主要通过公司外部的销售渠道进行分销,并不进行直销。这些渠道包括使产品实现增值的二次开发商(value-added remarketers, VARS)<sup>①</sup>及经授权的代理商。除去管理IBM的2200个授权代理商之外,NDD主要负责通过消费者和市场调查,发现新的产品需求。另外,也要负责分销IBM的个人计算机产品线,包括PS/2。NDD同样拥有自己的销售代表,但仅向代理商出售商品,并不针对最终用户。相反,代理商则可将产品出售给大、中、小型客户。劳特巴什这样描述他本人及NDD的职责:

NDD负责在美国市场上与IBM的所有中间商做生意。我们选择中间商,为我们所出售的商品制定市场营销计划,并为完成各项特定方案对他们进行支持,比如培训。我作为总经理的任务就是要使所有的销售人员、行政人员及项目小组都努力完成我们的目标。我同样负责产品战略的制订,并决定我们如何与中间商进行合作。

注:本案例由法利那·萨坦(Fareena Sultan)教授准备,1989年。

① VARS指的是那些自己开发软件的公司,他们为特定的工业企业及消费者开发应用软件,比如医务和法律工作者,并连带这些软件一起将IBM的产品出售给他们。

同时,IBM 还拥有一支大约 10000 人左右的直销队伍,他们与 NDD 没有工作关系,由其他市场营销部门直接领导。这些部门负责向大型计算机系统用户及一些小型系统和打字机用户进行直销。

项目系统部(ESD) 1987 年,ESD 负责 IBM 的通用型低档次个人计算机、图形工作站和相关软件的全球性开发和产品管理,以及美国国内的产品制造工作,并且对产品的赢利与亏损负有责任。比尔·劳尔是 IBM 的副总裁以及 ESD 的总管。

## IBM 个人计算机的历史

早期历史 微型计算机(个人机)工业诞生于 70 年代中期,随着微处理器的发展,使得 50 年代体积庞大的大型机可以装进一个小箱子里放置在桌面上。

1981 年夏天,IBM 发布了它的首部个人计算机:IBM PC。其硬件和操作系统的特性均广为公开,以鼓励外界开发人员编写软件。公司从外部的制造商处采购大量的主要元器件,个人机上配有软驱和英特尔(Intel)的 8088 微处理器,IBM 仅作为一个组装者。该战略可以利用经行业检验的配件,开发成本很低,保证 PC 能够迅速、可靠地投入生产。因 IBM 仅生产一种最基本型号的机器,可以集中精力使其成功。

1981~1983 年 这段时间是个人计算机工业迅速发展的时期。新技术在不断出现,技术标准也在不断地发展。美国的 PC 工业已经成了一个年产值达 30 亿美元的行业。1983 年,IBM 推出了 PC—XT,它有一个固定的磁盘驱动器,可以更方便地存储更大的信息量。销售这种个人机的经销商人数每年都在增加。由于需求增加过快,供货经常短缺。另外,分销渠道尚在开发过程中,无法应付需求的急剧扩张。此时,制造商面临的挑战是最大限度地保证供货。

1983~1985 年 随着消费者开始寻求更好的更多样化的软件,个人机的销售速度逐渐放慢。这期间 IBM 发布了一些新产品。1984 年,由 IBM 的商业伙伴微软公司制作的 DOS(磁盘操作系统),已经成了一种新的行业标准。

1984 年,IBM 推出了 PC-AT,比以前的 IBM PC 存储器更大,存储能力更强,芯片采用了英特尔的 80286 微处理器。然而,IBM 个人计算机开放性的设计也容许其他公司仿制 IBM 产品,这些 IBM PC 的“克隆机”(clones)1983 年开始出现,并导致了供给过剩。到了 1984 年,IBM 计算机的配置模式在日益增加的非 IBM PC 机中随处可见。IBM 克隆机制造商开始在价格上参与竞争,使计算机的零售价格不断下降。IBM 力图在产品的性能、软件的实用性和消费者的满足程度上打败对手。但是,它在个人计算机市场上的份额减少了,许多 IBM 的经销商也面临财政上的困难。

1985 年之后 到了 1985 年,个人计算机工业发生了重大的变化,计算机的经营已不再被价格和存货所支配,而是想方设法满足终端用户的应用要求。同时,越来越多的 IBM 经销商继续面临着供过于求引起的经济压力。更严重的是,他们没有得到任何面对存货过多或 PC 销售不畅而给予的保护措施。此外,IBM 继续面对来自其他克隆机制造商的竞争,在 IBM 兼容机领域中,PC 所占的市场份额进一步下降。

1986 年,IBM 决定采取新的措施管理其分销渠道,还计划在新产品的发布中强调其优良的性能价格比。

## 形势估计

分销渠道 比尔·麦克拉肯在内德·劳特巴什手下工作,是管理 PC 销售渠道的 NDD 主管,也是主管 PS/2 的项目负责人。在提及销售的情况时,他和其他 NDD 的员工觉得,其实早在 1984 年,产品线的情况就已经很糟。比尔特别关注供过于求和价格不断下降所出现的不利局面,他说“NDD 就像一只小鸡,嚷着‘天就要塌下来了’”。但 IBM 中的其他人却对此表示怀疑。

说起 PS/2 的历史,麦克拉肯回忆起他是在 1985 年 12 月开始注意到 IBM PC 产品线上所发生的问题的,特别是关于销售渠道。他觉得尽管所有的个人计算机经销商都面临经营压力,但 IBM 的经销商情况更糟。他们不仅要与其他制造商生产的 PC 机在价格、性能上竞争,还得与不断增加的 IBM 机的克隆者进行价格上的竞争。从 1984 年起,一些经销商被迫退出了这个行业。到了 1985 年中期,麦克拉肯强烈感到需要采取紧急措施对公司的经销商给予支持。但是,首先他不得不在公司内部游说,讲清供过于求正在使整个个人计算机行业

陷入危机。不久,麦克拉肯就使 NDD 信服了这一点。

然而,ESD(项目系统部)却不太容易说服。比尔·劳尔认为,IBM 的经销商出现的问题只是由于 NDD(国内分销部)作为市场营销部门没有做好他们的工作。尽管 NDD 的数据表明 IBM 的市场份额正在下降,但 ESD 却认为从 1981 年 PC 机问世以来销售量在上升。为了正确评估分销渠道的情况,NDD 调查了大量的信息。IBM 有几家市场研究公司,可以定期分析竞争环境的变化,并连续性地监测市场份额、市场长期走势、销售量和利润的变化,他们收集了各种年、月、季度的数据资料。附图 9-3-1 显示了各大 PC 机制造商在计算机专卖店的月销售量和相关的市场份额趋势。另外,出于规划的目的,他们每年还要监控计算行业销售量情况。

附表 9-3-1 显示了从 1984 年到 1986 年行业销售量的测算。附表 9-3-2 显示了不同价值的产品分布。这些数据都是由 IBM 的预测部门完成的。为了正确评估公司的市场地位,NDD 也监控了个人计算机的销售量变动,附图 9-3-2 显示了从 1984~1986 年的每季度销售量对比。

比尔·麦克拉肯很关注上述信息所描述的各种趋势,他观察了采用不同微处理器的 PC 价格及销售量。在安装 8088 芯片(用在 PC 上的技术)和技术上更加先进的 80286 芯片(用在 PC-AT 上)的计算机中,IBM 的产品价格较同类竞争产品要高一些。附图 9-3-3 显示了经销商对各种型号产品的定价。麦克拉肯感到这种价格走向使得 IBM 和经销商都不可能在竞争中取胜。在 NDD 内部开了几次会议后,1985 年 10 月组建了特别任务小组。

特别任务小组 任务小组人员包括内德·劳特巴什、比尔·劳尔、比尔·麦克拉肯和其他的高级行政人员,任务是评估渠道情况和制定可行的市场营销方案来缓解问题。NDD 开始跟踪调查,确定现有经销商能够销售多少产品。实际上,许多小经销商根本就销不出去。在 40%的店铺中,每月产品售出量不到 10 件。

NDD 也通过观察各个地理分区和城市统计分区的发货量来了解经销商的效率。从这些追踪调查中,NDD 得出结论,除了外部市场条件之外,一些地区的经销商太多导致了其平均销售水平的降低。6 周以后,也就是 1985 年 11 月,任务小组建议冻结现有的分销渠道,不再批准授权新的经销商,现在应该努力巩固同已有的经销商之间的联系。

市场演变:消费者及 PC 机的用途 当 IBM PC 机于 1981 年推出时,其主要用途是作为个人提高生产率的工具。到了 1983 年,商业部门也把它当作大型计算机的终端来使用。1985 年,IBM 制造和销售了一系列 PC 产品,包括 PC-XT、PC-AT 以及大量的可选择插件(例如:内存条、通信卡、图形卡等)。操作系统主要选用的是 DOS。

这些产品的开发由众多的原设备制造商(OEM)共同完成,这也意味着其他商家能够轻易地仿制 IBM 的产品而不必花费同样的开发费用。帕特·鲍尔斯博士是 ESD 的技术总监。他说:“IBM 力图通过创新成为先驱。然而,它取得的成绩总是不能被 PC 机的用户所肯定。迅速增长的新用户并不是计算机科学家或者工程师。消费者关心的不是超级的技术而是使用方便。IBM 之所以失去市场份额是因为存在供货问题,来自仿制者的价格压力问题,以及竞争对手所开发的新产品。如苹果公司的麦金托什(Macintosh),这个产品在易使用性方面就十分突出。”

尽管 IBM 的产品达到了完全兼容,但是当初的主要设计目标并不是要与其他 IBM 系统共同工作,相互连接。公司只是致力于生产性能最为优良的个人计算机。然而,随着时间流逝,IBM 的公司客户要求计算机能力更强。例如,他们希望将个人计算机系统连接起来,使用同样的软件,就像使用大型计算机一样。

1985 到 1986 年期间,个人计算机已明显地成为集成化系统的一部分。此时,个人机更多地连入高级数据处理和通信系统环境之中,而不再是孤立的单机。另外,还诞生了许多软件包——例如通讯软件包和多任务系统(可以同时运行两个以上的程序),可以实现更高档次的应用,并出现了“系统解决方案”。到了 1986 年,由于技术的迅速进步和消费者需求的不断增长,个人计算机已不仅仅是一个终端,而是作为智能工作站(intelligent work station, IWS)用于局域网(LANs)之中。在局域网中,很多台个人计算机被连在了一起。

到了 1987 年,个人计算机在许多领域中全面应用,商业用户的种类逐渐增多,他们要求个人机有更多的功能和更高的灵活性。然而,限于当时的产品结构,要完成这些任务相当困难,几乎是不可能的。

## 现存形势下的创新

**PS/2 战略** PS/2 战略的原则是重建 IBM 作为产品创新者的市场地位,使公司的个人计算机产品线重现生机。此次变革的目的主要是针对商业用户,新的产品线在技术上十分先进。竞争对手必须投入很大的开发费用才能赶上。对 ESD 来说,新的 PS/2 充分显示了其技术上的先进性,可以满足客户不断出现的多样化需求。对 NDD 来说,PS/2 将理顺分销渠道的混乱情况。比尔·麦克拉肯还特别把即将到来的 PS/2 的发布会当作产品与渠道革新的机会。

**产品创新:目标** 按照 ESD 高级经理的说法,PS/2 将使客户得到更多的益处,整个产品家族的价格很有竞争力,兼容性也好——从初级系统一直到先进的工作站均能做到这一点。

**产品开发** 虽然早在 1984 年,就已经开始了 PS/2 的产品技术开发,但直到 1985 年第 3 季度才正式作出决策,推出一个全新的产品系列,并为此制定相应计划。ESD 同时认识到,有必要设计一种新的软件,使消费者能够使用这些先进的性能。于是出现了新一代操作系统 OS/2(operating system 2)。但是,与这种软件相匹配的硬件设备必须采用英特尔公司还在开发的 80386 微处理器,而后者 1987 年以前无法投入使用。

ESD 设计了 PS/2 系统新的硬件配置体系。IBM 认为 PS/2 可以在多种领域中加以应用:工作站、个人使用、商用或部门内使用、局域网或多任务应用。NDD 提醒说该系统推广中,最困难的问题就是帮助客户(无论是经销商还是终端用户)完成从孤立的单机系统向工作站系统的转变。

**新的 PS/2 产品线** 随着 PS/2 的开发成功,IBM 计划不仅要向市场推出一个全新的个人计算机产品线,而且要推出新的系统软件和外围设备。新的产品在许多方面都与 IBM 现有的产品所有不同。比如,在新产品中,3.5 英寸软驱将取代先前的 5.25 英寸软驱成为新的标准配置。而对 ESD 来说,说服原有的客户接受这样的转变不太容易。新产品还具有全新的、先进的图形处理能力,其新型的微通道技术允许许多任务操作。

新的产品系列包括 4 种计算机型号,共 8 种配置方式,即 30、50、60、80 型。附表 9-3-3 显示了不同 PS/2 型号的价格,表 9-3-1 还标明了各种机型的不同特征。

表 9-3-1

规格	30	50	60	80
微处理器(计算机芯片)	8086	80286	80286	80386
输入/输出结构	现有 PC	新的	新的	新的
运行系统	DOS3.3	DOS3.3 或 OS/2	DOS3.3 或 OS/2	DOS3.3 或 OS/2

尽管所有的产品将同时发布,但仅有部分机型在 1987 年 4 月 2 日能够投放市场。由于生产方面的限制,其他一些复杂的机型,须等到这一年的晚些时候才能投放市场。IBM 的经理们认为,同时发布所有的新产品有助于经销商顺利完成从老产品线向新产品线的转换。

1986 年第二季度业已推出 PS/2 的原型产品。而生产线要到 1986 年 12 月才能建成,批量生产则要到 1987 年 2 月。

**渠道革新:高级系统经销商(ASD)网络** NDD 知道,一个高效率、训练有素的经销商网络对于帮助客户完成向 PS/2 的转换至关重要。经销商必须能够完成最低限度的销售额,制定经销计划并同意让每一位销售代表去接受培训和教育。合格的经销商可以加入高级系统经销商(ASD)网络,只有他们才会被授权销售新的 PS/2 产品线。

**行动时间表** 1985 年 11 月以来,没有再批准任何新的经销商。内德·劳特巴什必须决定一旦 PS/2 完成了产品发布之后,多长时间之内解除对销售渠道的冻结。下一个需要考虑的问题是对经销商的库存产品实行价格保护。1987 年 1 月出台了一项补偿政策,经销商返还多余的 PC 机可获得 5% 的经营调整费用。IBM 同时考虑,在新产品投放之时,对老产品进行“回购”。

1987 年 2 月,IBM 出台了一项对经销商的优惠政策,依据销售量对其返还一定的“点”(百分比)作为奖励,计划名称为“前计划(PROPLAN)”。经销商每完成 300 美元的销售额,IBM 就给予其 10 个 PROPLAN 点,可以

用于 IBM 认可的各种市场营销支持活动,包括培训。这种制度被认为是给予经销商的一种优惠折扣。因为后者在与客户讨价还价时总是必须削价,这将导致对价格竞争的过分强调。而另一方面这种“返点”方式并不影响 PC 系列产品的价格,只是一种非价格性的优惠,可通过对经销商培训得到补偿。另外,1987 年 3 月,IBM 又出台了一项为其经销商提供信用支持的财政计划,由 IBM 的财务公司负责实施。

紧接着,通过大规模促销和联合性广告宣传,对老式的 PC 系列机进行了清库。最后,IBM 计划在 1987 年 10 月,组织一次 10 天快速交货突击行动。

NDD 希望通过所有这些行动能够帮助经销商更好地管理其库存与供应业务。该计划的实施成本约 5000 万美元。

**经销商培训** NDD 计划从 1987 年 3 月开始,即 PS/2 发布的一个月之前,对经销商组织一次培训,在旧金山、达拉斯、芝加哥、亚特兰大、纽约五个地区设立培训中心。IBM 将要求每一个授权经销商和销售人员均参加这次培训。此次培训的费用大约为 300 万美元至 400 万美元,一共有 12 万名学员。NDD 认为这次培训对于 PS/2 的推出至关重要。

**直销队伍** 为使 IBM 的直销人员能够得到一些补偿,公司推出了一项具体方案,使直销人员在通过经销商渠道销售时得到一定比例的提成。

**经销商的反应** NDD 预计上述计划会遭到某些经销商的反对,他们可能不理解所制定的商业方案,而这是 IBM 所提出的要求。另外,尽管他们不用为培训支付费用,但两个星期的培训也使销售人员花费了时间,还要支付相关的差旅费用。大部分经销商认识到了培训的重要性,认为这可以提高销售人员的效率,少部分则认为他们可以做到自我培训。

## PS/2 发布会

**项目规划办公室** 1986 年 7 月,劳特巴什的上级,艾德·鲁森特让他组建一个项目办公室,用于处理 PS/2 的发布事宜。这个组织于 1986 年 8 月开始工作,将工作到 1987 年 4 月。由 NDD 的劳特巴什和 ESD 的比尔·劳尔负责主要工作,比尔·麦克拉肯担任主管。

大约 300 名员工全职为项目办公室工作。但是,由于涉及面较广,实际与 PS/2 发布相关的雇员大约有 1000 人。高层人员每周都要会晤一次,检查项目的进程,并规定任何分歧都要由部门主管在一周之内给予解决。

项目办公室分成了几个分支小组(每个都由各部门员工交叉构成),分别处理 PS/2 发布不同方面的问题,如:

**发布**:包括新闻报道、新闻发布会及广告。

**市场营销支持**:包括培训、售后服务、技术支持、对现有计算机产品线的替代。

**商务工作**:包括供货、保险、分销、销售计划、行政事务管理。

**产品线支持**:包括竞争分析、标准制定、设备转换、行业支持、重点客户、新业务领域及客户支持中心的建立。

**业务联系**:各种转换问题,如将现有软件转换为适用于 PS/2 的格式。

其他方面的事务将由现有的部门来解决(例如 ESD 决定定价)。

**产品发布策略** 1986 年 9 月,比尔·麦克拉肯向各级主管公布了一份 PS/2 的营销策略报告,将在 1987 年第一季度予以实施,所开发的全部产品家族都是基于用户的解决方案。该策略重点强调的属性包括性能、容量、应用性与连接性。该策略并未突出硬件速度、芯片技术及存储速率等,尽管这些新技术能够真正满足客户的潜在需求。

根据 NDD 与 ESD 所提供的信息,项目规划办公室建议在产品发布以前应生产 40,000 套产品;平均每套产品定价 4,000 美元,并规划了 1.6 亿美元的交货计划。在新产品发布之前总的资金投入量为 5 亿美元。产品发布之后,每天大约要生产 7,000 台计算机。直接领导 ESD 的产品小组预测了新产品线的市场需求量(作

为检验和试算的一部分,这个预测未留给产品经理来做)。对于发布日所需的40 000台计算机,其具体型号需求预测为30型—20 000台、50型—10 000台、60型—7 000台、80型—3 000台。

项目规划办公室建议,在PS/2举行公布的同时,高级系统经销商方案及其他的渠道革新措施也将同时发布。

产品发布的通讯安排 迈阿密会议 在1986年9月的一次讲话中,比尔·麦克拉克肯就提议于1987年4月2日,在迈阿密向经销商及新闻界举行产品发布会,大约3000位来宾将会受到邀请。为配合产品的发布工作,将向包括已加入IBM ASD网络的经销商在内的所有来宾举行盛大的商业性演示活动。将通过卫星向IBM的其他分销网络及工作在全美90个地区的员工和分析家进行转播。

新闻发布会由内德·劳特巴什及比尔·劳尔主持。在商业演示结束之后将向公众正式推出新产品。新闻发布会将向纽约地区做现场直播,新闻记者可以通过联播现场向主持人提问题。但是,在商业演示现场是否应邀请新闻界人士参与这个问题上出现了争论。NDD认为邀请其参加可以让公司得到充分地宣传,但某些IBM公共关系部门的员工则认为相反:允许媒体记者在展示会上转来转去,向经销商询问对产品的第一感觉怎么样,这恐怕不是一个好主意,因为经销商对这种新技术并不熟悉。最终麦克拉克肯必须要确定参加这个会议的人选。有人建议来宾的90%邀请分销商,10%邀请新闻工作者。

PS/2的广告工作 项目规划办公室坚定地认为,广告应该突出强调产品如何解决终端用户的问题。这则广告应向消费者阐述购买PS/2的依据,并且提示消费者不应当购买过时的产品。

广告代理商及许多NDD的员工认为,IBM的广告应该像保持查理·卓别林的主题那样,维持新老产品线的连续性。而其他项目规划人员则表示反对,特别是来自ESD的人员,认为应该推出全新的形象,着重强调PS/2超过现有产品的技术优越性。

在发布会的当日,报纸上将刊出IBM的整版广告。在各种商业及专业性杂志,如时代、新闻周刊之中,也将插有24页加页广告。发布会之后的3个月,各种媒体的广告支出将为3000万美元。

保守商业机密 1987年1月,有关IBM新机型的传言不胫而走。许多购买者也等待观望。早在1984年春天,就散布过另一种传言,称新型的IBM微型计算机名为“PC2”,许多消费者曾推迟了购买决策。1985年6月,IBM不得不对外宣布不存在该产品。

1987年年初,新闻界报道说IBM准备发布一种“令人震撼”的个人计算机系列,流行的计算机杂志也报道说采购者已经静心等候,就等发布举行了。保持住消费者的这种预期,又不能将PS/2即将问世的消息泄露给新闻界,这对IBM来说是件难事。一方面,为保证现有供货,必须先向经销商进行介绍。另一方面,出于竞争方面的原因,公司又要严格保守秘密。只能在4月2日新闻发布会当日,才能将产品的细节详细地揭示出来。事先可以告诉经销商的仅仅是在那个日子即将举行一个发布会,但具体的技术性细节则不能透露。

消费者的顾虑 许多公司买主都关心软硬件的兼容性和产品的可得性。他们想了解原有的软件是否不经过修改就能在新型计算机上运行,以及新型计算机能否利用原有的硬件和外围设备。

从产品面市起到用户实际买到手之间的时间差也是一个重要的问题。帕特·柏德解释说:“IBM认为,技术密集型的革新一般将花费巨大投资,企业购买者的计划周期允许在产品对外发布与实际供货之间存在较大的时间差——也就是说,人们对如此重要的购买行为,在实际交易之前需要充分做好计划与预算上的准备。

发布时间安排 在产品对外发布时间的具体安排上,一位ESD经理进行了下述解释:

当你宣布一种在零售渠道中销售的新产品时(就像PS/2的情况),有些季度就要自动排除在外。1月和2月不是对外发布的月份,由于节日及年底前的清仓,12月份的零售活动一直要让零售业的员工忙到1月15日。一年中的第4季度也要排除在外,因为那正是零售的高峰期。你不能选择这个时候发布信息,因为厂家和商家都没时间为此上货。夏季也不能考虑,因为人们正在休假。一种考虑是在9月或10月初,但这又离节日采购的日子太近。这样,只有3月、4月、5月是留给我们发布消息的最佳月份。

内德·劳特巴什指出:“关于PS/2发布最激烈的争论就是围绕着它的发布时间安排。”他进一步阐述说:

“比尔·劳尔和我是很好的朋友,我们在一起工作了很长时间。但是,在 PS/2 发布的整个过程中,时间问题一直是两个部门的争论焦点。”

比尔·麦克拉肯补充说:“在决定对外发布的问题上,什么时候、准备多少货源才能发布新产品消息,这是一个很重要的问题。老产品还能维持多长时间供货是另外一个问题。”附表 9-3-4 显示了 1986 和 1987 年,新老产品线的产量日程表。附表 9-3-5 显示了 PS/2 产品从 1986 年 12 月到 1987 年 3 月的每月产量计划表。

早在 1986 年秋季,IBM 就已计划在 1987 年 1 月对外发布 PS/2 的消息。ESD 感到早些发布有利于在竞争中抢占先机。但是,NDD 坚持认为 1987 年 4 月才能对外发布,这样可以确保分销渠道做好相应的准备和培训,并在产品发布之前就在渠道中备足商品。

比尔·麦克拉肯感到 IBM 不能在已预计会有供货短缺的情况下,在 1987 年初发布这条新闻。ESD 在 1986 年生产滞后的情况下,却许诺 1987 年 1 月能交付 40000 台机器。麦克拉肯担心这会重复当初 1984 年 8 月,PC-AT 对外发布时的情况。那时,IBM 宣称 PC-AT 有“现货供应”,但发布之后立即被抢购一空,只有 40% 的需求得到了满足。1985 年第一季度出现了 PC-AT 的严重供货不足,这使得克隆机在个人计算机市场上立住了脚。

发布的计划日期及相关产品的可供货量见附表 9-3-6。内德·劳特巴什及比尔·劳尔在 1987 年 2 月 10 日的一次会议上确定了这个日期。

影响对外发布日期的因素:竞争活动 当问及 PS/2 发布是否成为对市场竞争的一种反应时,一位 NDD 的高级经理回答说:“IBM 区别于他人的竞争立足点在于,它提供整套解决方案,一个系列的产品线,而大多数竞争者都无法提供这样范围的产品。他们将 PC 机当作一个孤立的机械,一次优化某一点。但通过 PS/2,IBM 正强调整个系统网络的意义。”

另外一个问题是 IBM 是否将最新的,也是最快的 80386 芯片集成入产品线之中。IBM 认为自己应当致力于最终用户的真正需要,而不是简单地强调速度,在初次投放市场时,不必急于利用新的芯片技术。另外,还没有个人计算机制造商能够提供一种软件,可以充分利用新型 80836 芯片的潜能。但无论如何,IBM PS/2 产品所带的 OS/2 操作系统需要这种芯片,而 OS/2 仍处于开发之中( OS/2 也可以利用 80286 芯片,但 80386 比 80286 有着更快的速度和更强大的处理能力)。PS/2 的发布时间也要考虑上述因素。

抢占先机 在 1986 年中,英特尔公司决定于本年第三季度推出新型的 80386 芯片,而不是要等到 1987 年,整个微机工业都为之一震。

于是 IBM 面临一个重要决策:是应当像康柏公司一样,将这种芯片装入老的产品线中,还是在新的产品线中利用这种技术。从技术创新的观点来看,IBM 希望能够率先利用新型 80386 芯片技术;但是,还有其他市场问题需要考虑。如果 IBM 于 1986 年 9 月将 80386 芯片应用于老的产品线,就将鼓励其他应用程序开发商为其设计软件。之后,当 IBM 在 1987 年发布新的产品时,那些软件都要重新编写。为了避免与应用程序开发商发生冲突,ESD 决定向后延迟 6 到 7 个月,在 1987 年的 PS/2 上使用这种新的芯片。

先期的产品发布历史 IBM 告别了原先一次发布一种新型产品的一贯做法,将一次发布某种产品的整套产品线。附表 9-3-7 列出了从 1982 年以来公司各种产品的发布日期。NDD 希望确保 PS/2 能够在 4 月 2 日正式面市,而 ESD 则对产品能更快产生利润倍加关注。

软件与硬件的供货 新型操作系统 OS/2 是由微软公司开发,为 PS/2 产品线的增强功能所需要。据统计,4 月 2 日 PS/2 发布之后还要 6 至 8 个月时间 OS/2 才能开发成功。在讨论硬件与软件供货时间的间断问题时,内德·劳特巴什说:“你必须要给应用软件制造商以充分的时间,让他们审视硬件的增强功能并决定编写什么样的应用程序。当然,最终用户希望硬件与软件在同一天发布,但是,我们不能因为软件还没有准备好就延迟新产品线的发布日期。尽管 PS/2 的某些增强功能要等到新的操作系统编写成功才能发挥出来,但毕竟现存的软件就可以在新产品中应用。”

为进一步说明硬件与软件交货时间的间隔,内德引证了 IBM 大型计算机的例子:“IBM360-370 硬件设备在其软件开发成功之前 18 至 20 个月就进行了发布。”比尔·劳尔同意内德的观点:“发布可以加强终端用户的

认识。他可以刺激硬件技术,并促进应用软件的开发和供货。我们不能仅因为软件方面的原因就将新产品的发布日期延迟。”

逐步投放新产品——逐步淘汰老产品 根据内德·劳特巴什所说：“什么时候新产品开始逐步地投放市场,老产品退出市场,这个问题要作周密的考虑。经销商必须妥善处理好旧的库存产品,管理好新产品,否则,其利润将会受到损害。”在4月1日与4月2日之间,随着老产品逐渐淡出市场和新产品逐渐投放市场,业务量大约要有55亿美元至60亿美元。

根据NDD与ESD提供的资料,比尔·劳尔与内德·劳特巴什察看了关于新老产品线的供需预测(见附图9-3-4)。他们将要制定一张日程表,决定新产品何时投放市场,老产品何时退出市场。为了促进这种转变,IBM考虑对现有产品线进行削价处理。其中一份计划是将PC XT的经销商供货价格降低35%,每台1395美元;将PC AT的经销商供货价格降低13%,每台4595美元。其他的老产品系列也计划削价15%,这样就可以为PS/2产品线腾出更多的货架空间。

1987年2月10日,内德·劳特巴什与比尔·劳尔之间的会议被一个紧急电话打断了。将听筒放下之后,比尔看着内德说：“我们一家生产监视器的台湾工厂起火了。我们还能够及时找出一些PS/2监视器的生产模具。你知道,没有这种新型PS/2监视器,PS/2系统就无法工作。尽管这些显示器的生产可能受影响至少6个月,但我想我们还能赶上产品生产的日程安排,保证4月2日发布日期不变。ESD的员工已经为产品发布的事计划好几个月了,拖后发布日期对我们部门员工的士气将有负面影响。”

内德·劳特巴什说：“我能够理解你关于雇员士气的观点,但是,我们得确保产品有平稳的供应能力,并且我们的各个分销渠道必须为新产品的发布做好准备。”

比尔·劳尔提醒内德·劳特巴什说:因为对新的PS/2系列产品即将发布的预期,ESD已经开始对老的产品线削减产量。他还提醒内德,其他制造商已经将最新的芯片技术应用到了个人计算机之中。并且,作为行业中市场的领导者和创新者,ESD不希望公司延迟这次产品的发布日期。

内德说：“如果我们发布了产品但不能交货,会引起IBM与PC经销商之间的矛盾,其结果将是灾难性的。”内德又思考了一下说：“我有些担心这是否是发布的良机。也许我们应当将发布时间至少向后推迟6个月,那时我们的生产情况就会变得清晰得多。”

劳特巴什与劳尔的争论集中在下面两种选择之中：

#### 1. 延迟发布

● 先不进行PS/2新产品系列的发布,IBM可以在老的PC产品线继续谋取利润——这将至少持续6个月时间。在这期间,需要向商家征订现在已经断档的各种配件。即使有可能得到充足的配件并使生产线重新生产,公司也将为此付出1亿美元的代价。

● IBM可以试图与外部厂家签订合同,设计生产新的监视器。但是,这样做先期投资至少要花费2500万美元,找到合作厂家并且使生产就序需要大约9个月时间。

#### 2. 发布如期举行

● 在其他地区对IBM的生产车间进行改造,如苏格兰,将生产老产品线的车间转向生产新产品。但这种行动在4月2日前只能生产出所需的4万台监视器中的一部分(5000台)。同时,ESD将力争使台湾的生产车间赶上生产进度。

内德·劳特巴什与比尔·劳尔不清楚到底应该进行第一种还是第二种选择。他们知道在台湾的生产车间已经生产了10000台新型的PS/2监视器,他们可以确保再生产出5000台,使总数达到15000台。尽管他们确信,在69000台PS/2计算机的供货中,最多有15000台能配上新型的PS/2监视器,但发布日那一天,对新产品的需求毕竟将有40000台。他们很犹豫到底是应该按计划发布还是延迟发布。而进行了任何一种选择后,又将如何具体操作呢?他们将在什么时候,将什么内容传递给媒体、消费者、经销商及IBM的员工呢?处理危机最佳的筹略是什么呢?

附表 9-3-1 1000 ~ 15000 美元价格段的计算机销售情况(千台)

估测日期	1984	1985	1986
12/84	3,504	3,753 <sup>a</sup>	4,405
7/85	3,306	3,526	4,060
12/85	3,274	3,289	3,339
2/87	3,274	3,385	3,494

注:以上价格已包括了显示器和打印机。

附表 9-3-2 各价格段的产品销售情况(千台)

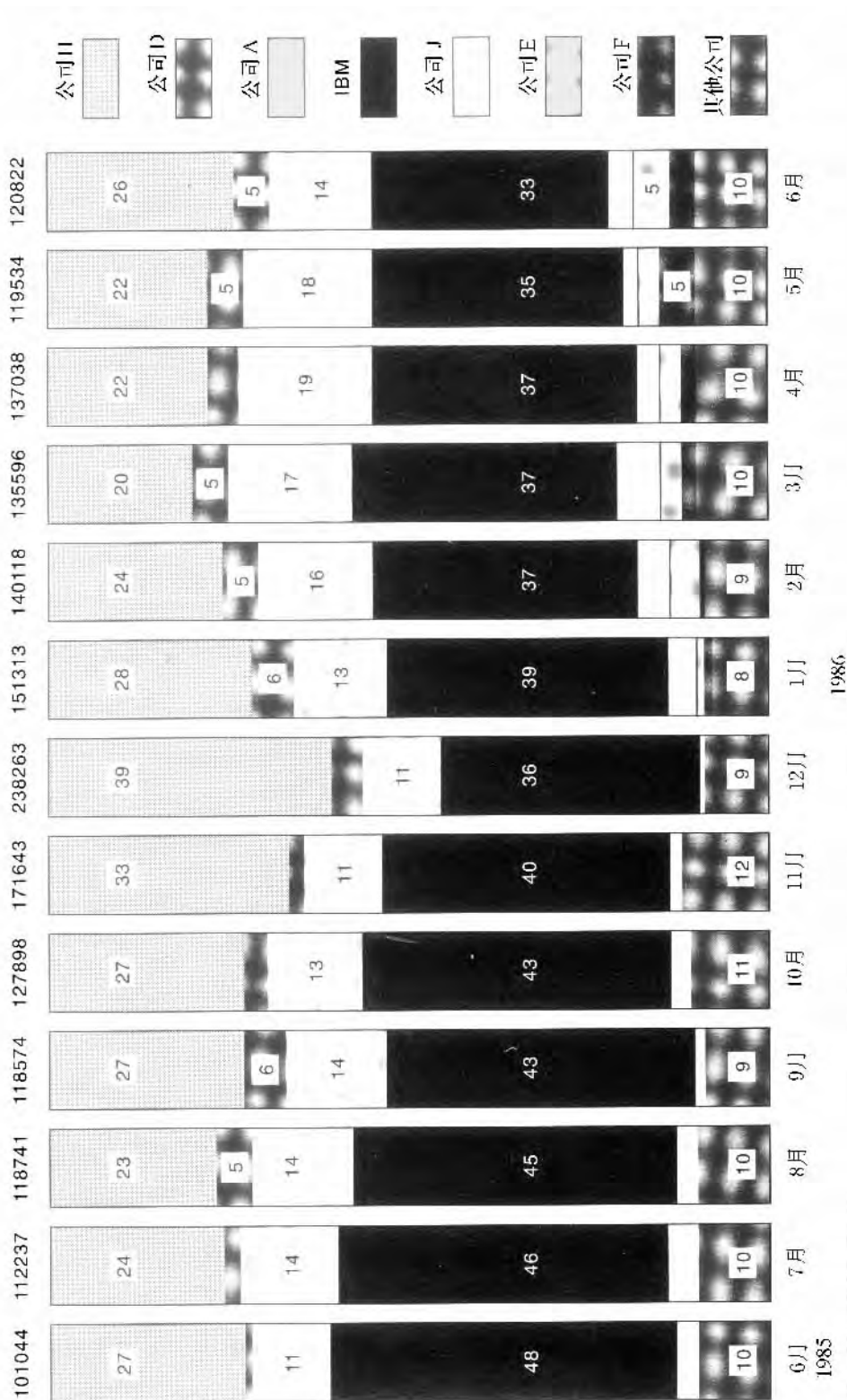
年度	\$1千 - \$3千	\$3千 - \$6千	\$6千 - \$1.5万	\$1千 - \$1.5万
1984	955	1,652	667	3,274
1985	1,155	1,658	572	3,385
1986	1,644	1,318	532	3,494

注:以上价格指的是零售价格,并包括显示器与打印机,以上数字于1987年2月估算。

附表 9-3-3 1987年几种 IBM 新老产品的零售价格

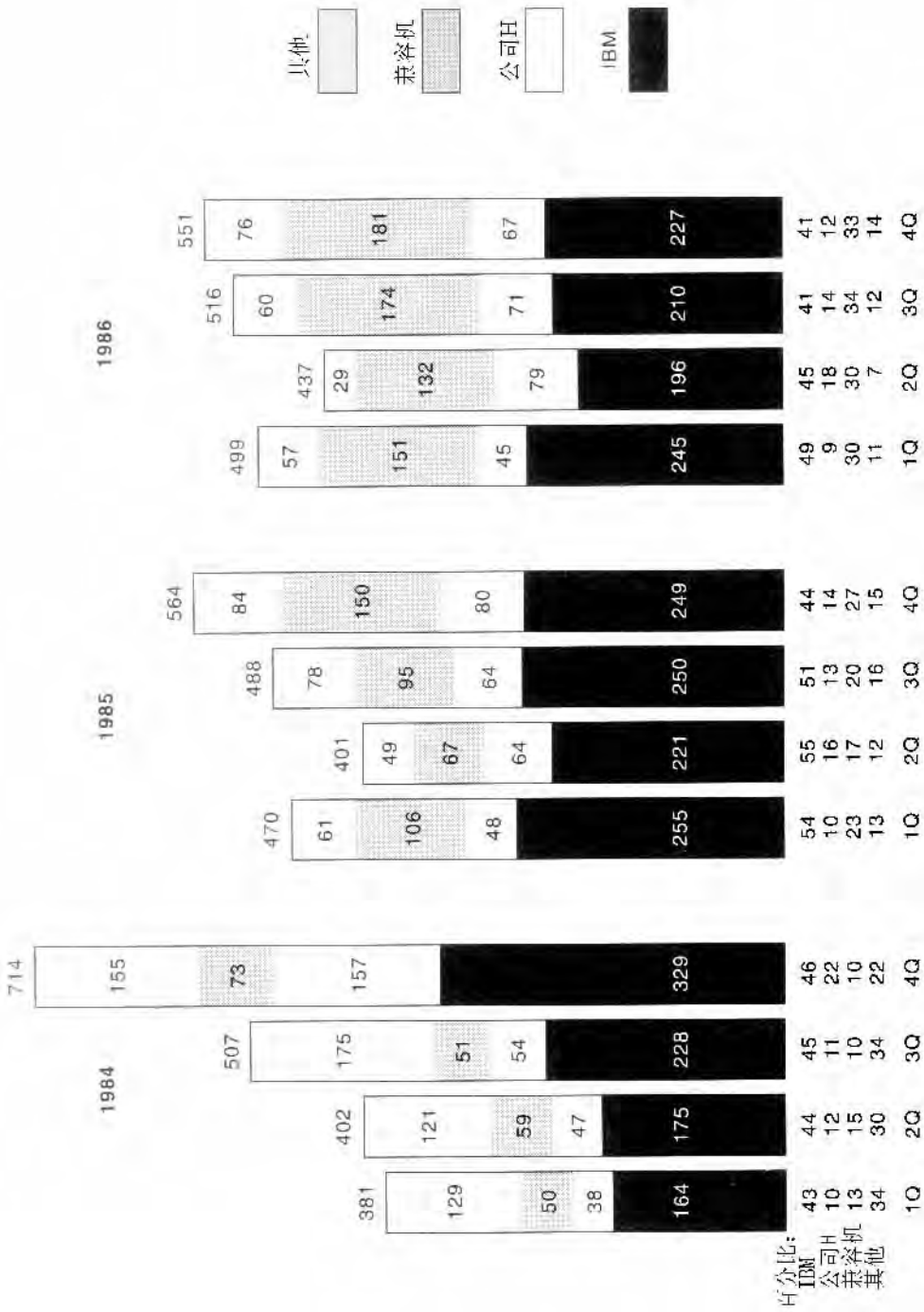
型号	零售价格			一年期维护合同费用	
	内存	无显示器	带显示器		
<b>老产品线</b>					
PC XT	5160-088	640KB	\$2,660	\$3,265	\$432
PC AT	5170-339	512KB	5,295	5,900	455
<b>新产品线</b>					
PS/2-30	8530-021	640KB	2,295	2,980	160
PS/2-50	8550-021	1MB	3,595	4,280	180
PS/2-60	8560-041	1MB	5,295	5,980	190
PS/2-80	8580-041	1MB	6,995	7,680	220

注:MB = 兆字节 KB = 千字节

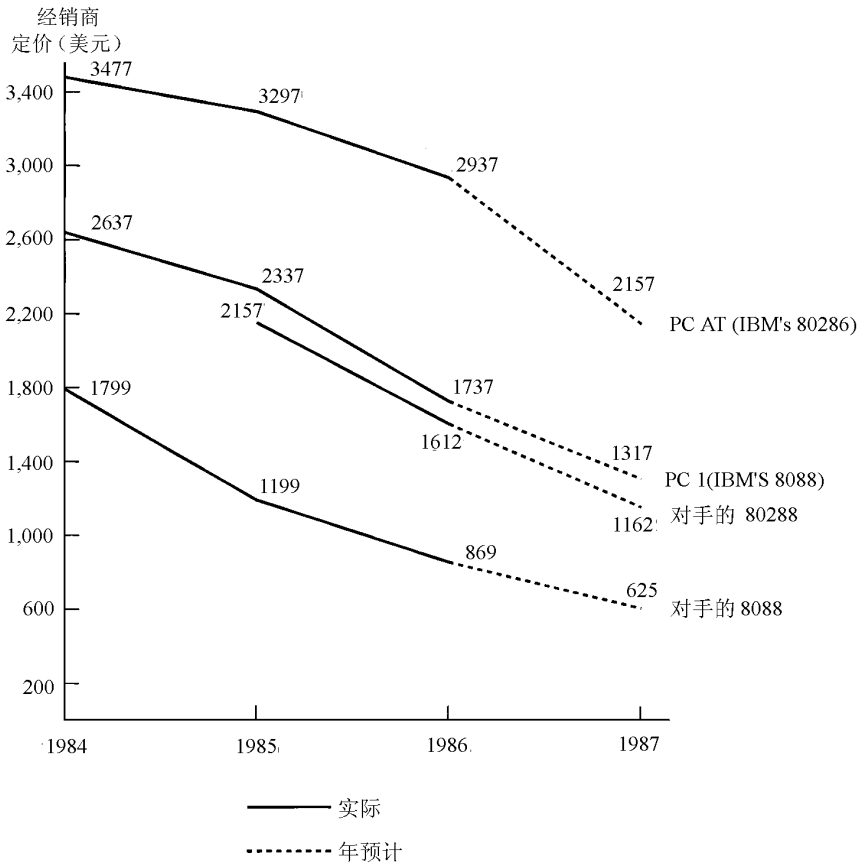


附图9-3-1 各公司计算机产品月销售量及比重情况

注：图中数字为百分比。



附图9-3-2 10000~12000美元价格段个人计算机每  
 季度销售量(1984~1986)(千套)



注：只是经销商对CPU的定价。

附图 9-3-3 不同型号计算机产品价格演变趋势

附表 9-3-4 IBM PC 生产计划安排(1000 台)

	1986				1987			
	1st	2nd	3rd	4th	1st	2nd	3rd	4th
老的产品线	152	287	319	392	147	40	30	—
新型 PS/2 产品线	—	—	1	12	143	183	304	362

注：1987 年需求量预计将比供给量超过 10%，正常条件下供给可满足 90 天的需求量。

附表 9-3-5 PS/2 每月生产日程安排(千台)

	1986.12	1987.1	1987.2	1987.3
全部 PS/2 生产线	12	32	49	62
供检测用产品量	5	10	10	—
可出售量	7	22	39	62
新系统累积产量	8 <sup>a</sup>	30	69 <sup>b</sup>	131

a. 包括 1986 年第 3 季度的 1000 台机器

b. 由于将产品分配到分销渠道中要花费 4 个星期时间，因而 1987 年 4 月初，产品公开发布时，全部的 131,000 台机器实际可供量为 69,000 台。

附表 9-3-6 PS/2 的发布/供货日期

	1987	4月	5月	6月	七月	8月	9月	10月
30 型		* —						
50 型		* —						
60 型( I, II 型)		* — I — II		* II				
80 型( I, II 型)		* — I — II		* II				
显示器		* —						
附件卡 <sup>a</sup>		—	*					
内存条		—					*	
OS/2 操作系统		—					*	
PC DOS3.3		* —						

- 指发布日期 \* 指供货日期

a. 该配件的 30 型机产品已有供货, 这里指的是 50, 60, 80 型产品上的附件卡

注: 60, 80 型产品均有两种规格:

60, 80 型的 I 类产品将在 1987 年 4 月发布并供货

60, 80 型的 II 类产品将在 1987 年 4 月发布但要等到 6 月供货

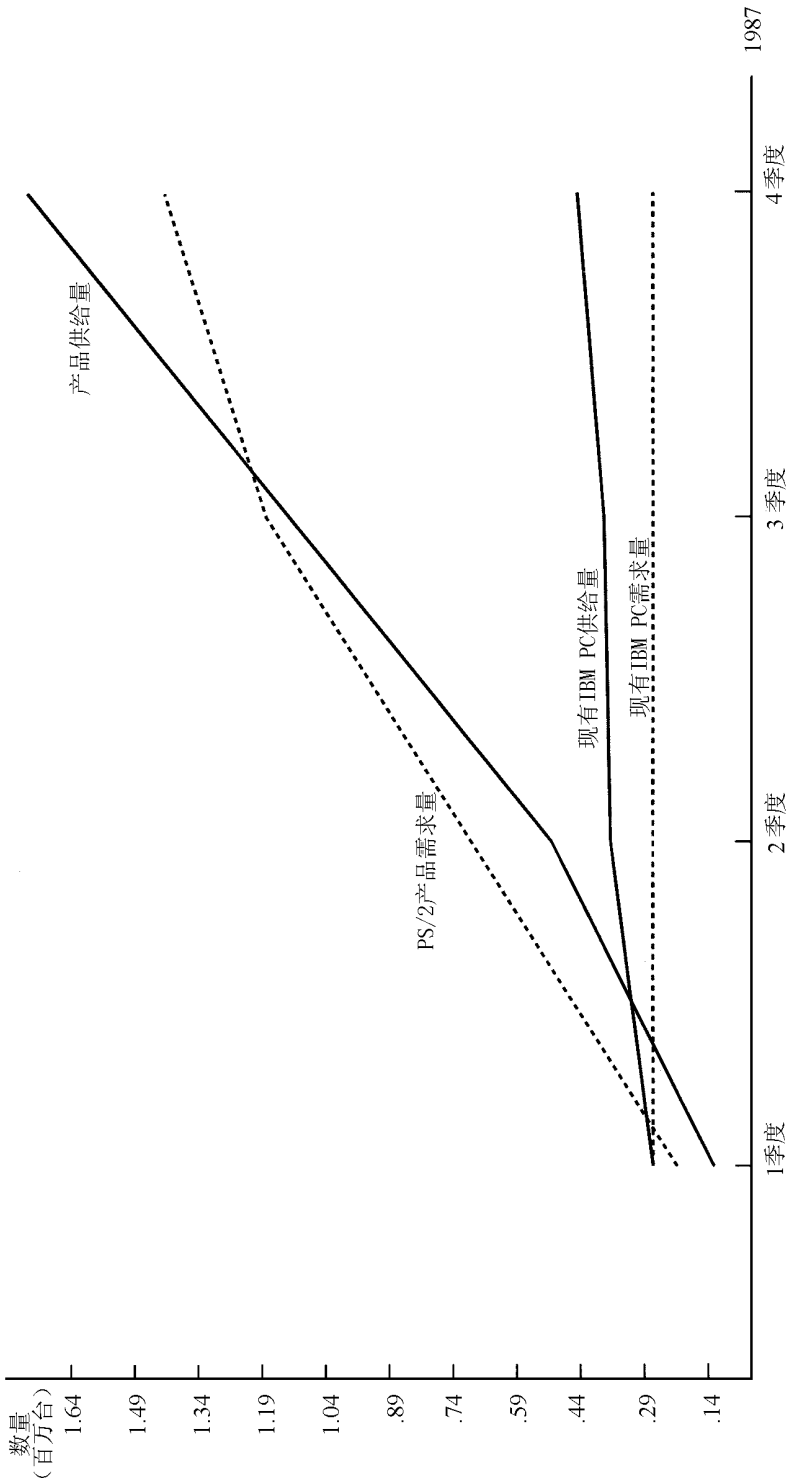
附表 9-3-7 IBM 的发布日期及产品特点

1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
9月	12月	3月	2月	3月	4月	4月
关于 IBM 个人计算机的介绍 单显 美国 83 键键盘 160KB 内存 8088 处理器	宣布 PC 机用于世界贸易	PCXT 8088 处理器 彩显 在世界范围宣布应用 360K 内存 10MB 硬盘 11月 PC Jr 360KB 内存 63 键键盘 (无绳 )	IBM 便携式 PC2 机 8088 处理器 6月 PCI 型机的两种新机型和一种 PCXT 机的新型号 ● 256KM 内存 8月 ● PCAT ● 1.2MB 内存 ● 20MB 硬盘 ● 80286 处理器	● PCXT 机新型号 (只是内存增加) 10月 ● 新型 PCAT 机 (30MB 硬盘) ● 256KM 内存 8月 ● PCAT ● 1.2MB 内存 ● 20MB 硬盘 ● 80286 处理器	● 增强型 PCAT 机 ● IBM 增强型键盘 (101 键盘) ● 30MB 硬盘 ● 1.2MB 内存 ● 80286 处理器 新 PCXT 机 ● 20MB 硬盘 ● IBM 增强型键盘 (101 键盘) 8月 ● 新 PCXT ● 20MB 硬盘 ● 1.2MB 内存 ● IBM 增强型键盘 ● 80286 处理器	介绍 PS/2 家用产品 D.T.30 型双软驱 D.T.30 型 20MB 硬盘单软驱 D.T.50 型 20MB 硬盘单软驱 F.S.60 型 40MB 单软驱 F.S.60 型 20MB 单软驱 F.S.80 型 70MB 单软驱 F.S.80 型 110MB 单软驱 特点： 微通道技术 高分辨率显示器 30 型用 8086 处理器 50 型和 60 型用 80286 处理器 80 型用 80386 处理器 32 位总线设置

注：D. T. = 桌面型

F. S. = 立式

来源：IBM



注：供给数字来自生产部门，需求数字来自预测部门。

附图9-3-4 PS/2计算机的累计供给量与需求量

## 案例 9-4

### 布莱克·德克尔公司 :合空牌咖啡壶(A)

1988年12月1日,布莱克·德克尔(Black & Decker)公司(简称布莱克)一位加利福尼亚的客户通过 800 号码打电话说:“我的布莱克合空牌(合空牌是通用电器公司的一个品牌)咖啡壶刚刚自己着火了。”还算幸运,这位客户平静地解释说,火势并没有蔓延而且很快熄灭了。由于他正准备将厨房粉刷一下,所以不太在意着火时烟雾造成的破坏,但他需要换个新的咖啡壶。布莱克公司的意见是将咖啡壶送回到位于康奈狄格州谢尔顿的总部——家用产品集团(Household Product Group,HPG),而且越快越好,这样可以查清这种新型“凯迪拉克式产品”的起火原因。

对家用产品集团(HPG)来说,1988年的圣诞节产品订单量相当大,已经超过了1987年同期销量的20%以上。到了12月,公司已经成功地将其所能生产的全部合空牌产品系列,包括80000个咖啡壶销售一空,达到了假日购买期的顶峰。合空牌产品系列从1988年中期开始投入市场,是HPG在美国市场上的“关键性开拓”产品。也是布莱克公司锐意革新,不断开发高质量的,充满吸引力的新型产品的很好例证。而产品被退回,无论从职业角度,还是从个人角度,HPG的总裁丹尼斯·海诺(Dennis Heiner)都感到失望。不能自然地认为卷入失火的产品就应该被退回,而是要弄清产品到底是失火的原因还是失火的受害者。实际上,在12月1日失火电话之前,就有客户已经反映过合空牌咖啡壶的蒸气阀问题。HPG的一个主要竞争对手最近就打了一场与产品可靠性有关的官司,因为他们一个咖啡壶可能与一场火灾有关,涉及到的赔偿金额大约为4000万美元。但诉讼问题仅仅是影响海诺下决心收回产品的一个方面的考虑。

#### 布莱克公司

1910年邓肯·布莱克与阿兰佐·德克尔在巴尔的摩的工具店开张了。1917年,他们生产了世界上第一台便携式电钻,它带有手枪式握把和扳板式开关。在该产品取得了专利之后,布莱克的名字很快就成了电动工具的代名词,这个产品实际上开创了一个新的产业。70年之后,布莱克公司成为了一个生产高品质家用和商用产品的全球性制造商和销售商,它不仅是世界上最大的电动工具生产商,也是家用产品,如电熨斗、平底烤箱的主要供货商。公司在100多个国家开拓市场,其商标以品质、价值和创新精神享有盛誉。1988财政年度,布莱克公司共完成22.8亿美元销售收入,产生了9700万美元净利润,股东资产收益率达14.1%。这表明公司多年以来业绩不佳的局面已经得到好转,也是对公司1985年上任的首席执行官诺兰·阿奇博尔德及其管理队伍的肯定。1987年,80岁高龄的公司创始人之子,小阿兰佐·德克尔对阿奇博尔德说:“诺兰,我希望你知道这是10年来我过的最好的一个圣诞节。”

这种成功在很大程度上要归功于企业文化的转化,即改变了以前那种自满的生产思路,代之以消费者导向的观念:“受市场驱动不仅是一句漂亮话,它塑造了整个组织。”面对国外的竞争者,如日本马自达,西德宝驰(Bosch),公司的市场份额不断下降,上述信条是使布莱克努力扭转这种局面的关键因素。另外,公司还进行了较大的重组。1985年注销了2.15亿美元的坏账,关闭了5个生产车间,其余项目也相应缩减,理顺了分销渠道,员工数目减少10%,至1988年精简至20,800人。在这种“精简与重建”战略的指引下,生产活动与市场营销活动的全球化也被重点强调。布莱克的许多产品要使用小型电动机,公司原先在全球范围共选用了100种不同的产品,经过合理化设计和采取全球化战略后减少到20种,这使得公司能够选用全球通用型产品,适应于不同市场的需要。

到了1988年,布莱克公司还成功消化了其1984年兼并的通用电器公司(GE)家用产品分公司。依照兼并条款,布莱克公司被允许在1987年以前使用GE的牌名生产和销售相关产品。公司制定了营销方案,成功地将布莱克的牌名移植到了GE的小型家庭用具产品系列上,市场占有率从27%提高到1988年的30%以上。

由于电动工具市场增长缓慢,国外竞争不断加强,以及尘怕牌(Dustbuster,为布莱克公司的一个注册商标)可充电便携式吸尘器的推广成功,布莱克公司便越来越多地参与了家庭用具市场的竞争。而对通用电器分公司的收购,则提供了更多接触购买者的机会。如继续收购,则会增加公司的盈利产品范围,并推动税收的显著降低。1987年,一家经营管件产品的美国标准件公司(American Standard)吸引了布莱克公司,但竞标未获成功。<sup>①</sup>

1988年,布莱克公司在美国市场上占有率为52%,在欧洲市场上的占有率为33%,在其他国家为15%。兼并GE的分公司后,布莱克公司已经形成了两大主要产品市场:电动工具和小型家用设备。电动工具集团主要经营电动工具(占世界市场销量的42%)、辅助设备(占11%)和户外产品(占8%)。其电动工具包括:便携式电钻及无线电钻、电动改锥、电锯、打磨器、砂轮、汽车维修工具、伙伴牌(Workmate,布莱克公司的一个品牌)带有老虎钳的工作台,以及木工设备。辅助设备包括电动工具配件及紧固件产品。户外产品包括:树墙和草地修剪机、电动割草机、无绳扫帚刷、链式锯。家用产品集团(占世界市场销量33%)主要负责销售家庭室内用品:无绳吸尘器、电熨斗、食品加工机械(如搅拌机)、咖啡壶、烤面包机、平底烤箱、照明设备、取暖设备及防火安全产品。HPG1988财政年度的销售量增长了14%。布莱克公司的经营服务部(占世界市场销量6%)对上述两集团都要提供支持,它由公司所属的244个服务中心(其中120个设在美国)及数百个分支机构组成。

## 合空品牌

行业分析家们谈到,新产品的不断涌现是布莱克公司成长的极为重要的因素。1988年,HPG的销售额中有40%的产品年龄在3年以下。在1989年1月的一个家庭用具展销会上,布莱克公司计划展示12个新型产品系列。阿奇博尔德说过:“没有成熟的市场,只有成熟的管理。”海诺认为,销售像电熨斗这样的成熟产品的方法,就是为产品加上自动断电这样的性能。与此相似,搅拌机出现了无绳型,吸尘器功能也更为强大。在国内市场上,价格敏感的小型器具行业的平均销售利润率较低,大约为3%~4%(然而,这却吸引了来自日本的竞争者)。某些市场定位较窄的公司可以实现8%的利润率。而HPG业绩较好,1987年和1988年,销售利润率超过10%。但对HPG来说,如何通过改革获得增长和高利润回报无疑是一个难题。

1988年布莱克公司的家用设备产品在世界市场上取得了49亿美元的销售额,大多是在美国市场上实现的。海诺的目标是在下个5年里,致力于5个核心业务领域的竞争,大幅度增加在美国市场上的销售量。公司认为自己在下述领域都具有可持续性的竞争优势:电熨斗、吸尘器、平底烤箱、咖啡壶及烤面包机。虽然某些方面的增长要依靠兼并实现,但大部分还要在内部完成。为了履行公司市场驱动的经营理念,HPG的使命是“通过高品质、新颖的家庭用品的卓越品牌,为客户提供超值的满意服务。”海诺努力在HPG内部创造出一种全面的质量文化,关心消费者的利益。他相信这种努力将促使集团完成这个富有进取精神的销售目标。

在一次综合性的市场份额测评中,布莱克公司在1988年小型家用设备市场中占有主导地位,销售量与销售额大约占全部市场的30%,而与其实力最为接近的竞争对手,伊莱克斯(Proctor Silex)及阳光公司(Sunbeam)仅有10%的份额。附表9-4-1显示了布莱克公司与竞争对手1987到1988年各个季度的市场份额比较。附表9-4-2显示了布莱克公司与最主要的竞争对手在1987年和1988年7~9月间各类产品的市场份额比较。附表9-4-3显示了布莱克公司与竞争对手1987~1988年在滴漏咖啡壶产品上的市场份额比较。

新的合空产品系列在年度报告中被描述为“1988年产品的重中之重”。在提供新产品的同时,这个产品系列也将带来HPG非常希望得到的更为理想的利润水平;它所贡献的利润(指毛利)大大高于HPG其他各产品线40%的平均水平。”布莱克公司从通用电器公司获得合空这一品牌创意的。1982年,公司开发了储藏柜内方便型电子罐头开启器。接着,1983年,这条产品线又增加了平底烤箱、滴漏式咖啡壶、搅拌机、电子刀。当操作完毕从台面上拿开时,这些产品很笨重,占用空间多。另外,竞争者也已经生产了低价格的仿制品。

<sup>①</sup> 1989年4月,布莱克兼并了一家较大的公司Emhart,这是一家生产和消费品的多国制造商,其产品包括紧固件,信息与电子系统,预计收入能翻番。行业分析家对这一兼并尚有疑虑,但多数人认为这是“一项有利于长远的举措”。而1989年初,布莱克试图从破产的Allegheny收购Sunbeam/Oster却未能成功。

在完成了对 GE 分公司的兼并之后,布莱克公司认为应该将合空牌产品系列进行彻底的重新设计。它成立了一个联合开发小组,负责提供从产品创意到投产的具体方案,该小组由 GE 及布莱克公司的设计人员、工程师、生产专家组成。产品开发小组集中精力改造了咖啡壶,缩小了体积,并尽可能地做得矮一些,成为一个真正的节省的空间装置。他们开发了一种“图书形状”的贮水箱,可以像录像带一样播放,咖啡壶的主体部分放在了橱柜的后部,这样,从前方站立的方向看体积变小了。另一项革新是从消费者研究中产生的。在咖啡壶上配上热水瓶,代替以前的保温板,不仅缩小了体积,还可节省生产及装配成本。这些设计很好地体现了布莱克公司的战略,即以低成本的生产配以不断进取的市场营销。

1988 年 6 月,改进产品工作已经收到了多方面的赞誉。合空牌产品系列最终包括以下 5 种型号:PDC403 咖啡壶,带有数字式时钟,用于设定煮咖啡的时间(建议零售价格 112 美元);PDC401 咖啡壶,无时钟设计(80 美元);PEC90 罐头开启器,带有刀具磨削器(37 美元);PEC60 罐头开启器,无刀具磨削器设计(32 美元);PLA100 厨房辅助灯(24 美元)。与以前合空产品系列的深色调相比,新产品均采用白色,并带有系列性的主题装饰效果,以鼓励消费者购买成套产品(见附图 9-4-1)。合空牌产品获得了美国行业设计协会的认可,并在 1988 年 8 月得到了最佳设计奖。主评官说:“设计的严谨性无与伦比。”1988 年 10 月,在“设备制造商(Appliance Manufacturer)”杂志年度评奖中,合空产品由于外形设计美观,功能多样,易于使用且工艺精巧,在众多竞争产品中被评为第一位。纽约时代杂志评价说,合空产品很快就“在市场中走红了。”至少直到 1988 年 12 月,布莱克公司的经历都是很成功的。

## 对起火事件的调查

当起火电话打来之时,HPG 产品安全处经理,戴维·维尔德曼立即警觉起来。这个处专门负责产品的安全。在原型产品刚刚投入批量生产时,这个部门就在布莱克公司的实验室中对咖啡壶的设计以及最初的原型产品进行了检查。故障模块效应分析(Failure Mode Effect Analysis)没有发现以下三类安全问题:火灾、撞击和短路故障。但是,对咖啡壶的新型设计没有任何成熟的检验标准。通常,工业上对小型器具的检测是由一个独立的检测服务机构——保险实验室(Underwriters' Laboratory, UL)出具证明。这虽不是强制性的,但许多零售商要求制造商这样做。布莱克公司的政策是,不能出售没有达到保险实验室(UL)标准的产品。合空产品完全满足 UL 关于咖啡壶安装单个温度断路器(temperature cut-off, TCO)的规定,若温度过高,机器将停止工作。公司为其所有的咖啡壶都装配了两个 TCO(温度断路器)。他们认为在产品中装配了第二个 TCO 该不会出现火灾和安全性问题,而在其他竞争者的产品中曾发生过这类事。PDC401 与 PDC403 咖啡壶都装配了两个 TCO。

维尔德曼先生向加利福尼亚的那位消费者询问了可能引起火灾的原因,并且立即利用速递服务收回出事的咖啡壶。24 小时之内,那个损坏的咖啡壶便运到了谢尔顿的总部,调查也随之开始。经过夜以继日的工作,距离火灾报道还不足 48 小时,也就是 12 月 3 日,结论出来了:产品对火灾负有责任。可以排除不正当使用和外部因素造成的火灾,但具体原因还没有查清楚。在一次实验室试验中,将储水器与加热器之间的进水管夹紧,阻塞了机器的进水通路,就导致了新产品温度过高和失火。TCO 没有起作用。由此可推断,所有的产品都有可能存在这样的问题,以致造成火灾。维尔德曼通知了海诺,他当时正在澳大利亚,闻讯后立即返回了谢尔顿。

根据美国消费产品安全法案,当得知产品有严重的安全隐患时,制造商必须收回产品。尽管与加利福尼亚通过电话后,维尔德曼怀疑火灾多多少少与消费者没有将储水器充分插紧有关,但他知道将咖啡壶收回是法律条款的要求。无论出现任何产品安全性的诉讼赔偿要求,公司都要应诉,因为布莱克是经过保险的企业。

## 产品回收

产品回收并不是什么异常的事,美国消费品安全委员会(Consumer Product Safety Commission, CPSC)每年要受理 100 多个产品回收要求,包括几百万个人投诉案件。其他有回收产品权利的联邦机构包括食品与药品管理局(Food and Drug Administration, FDA),国家高速公路交通安全管理局(Highway Traffic Safety Administra-

tion, NHTSA), 环境保护署( Environmental Protection Agency, EPA), 以及联邦贸易委员会( Federal Trade Commission, FTC)。这些机构主要受理自愿性的产品回收要求, 即制造商有很强的回收愿望。但是 NHTSA 也可以强制回收并迫使轿车制造商执行某些重要的回收项目。产品回收可以由设计及制造问题引起, 尽管许多情况下源于一些意想不到的问题所引起的产品缺陷。产品损害和竞争者的违法行为( 如对商标法的触犯) 也可以导致回收。回收需要费用, 对公司名誉也有损害, 还可能使产品可靠性诉讼赔偿案件增多。但是, 当问题已经明显发生却不迅速采取行动, 或对联邦机构的主动回收要求无动于衷, 从而使必要的回收发生延迟, 将会带来严重的法律后果。

CPSC( 美国消费品安全委员会) 创建于 1972 年, 除去 FDA( 食品与药品管理局)、NHTSA( 高速公路交通管理局)、EPA 专管的产品外, 它对最终消费者使用的所有产品负责。该机构依法要求各公司汇报产品的安全性问题。之后, 如果需要的话, 将与公司共同商讨回收方案。公司必须汇报回收进程的月度进展。布莱克公司相信, 如果需要, CPSC 会强制本公司执行产品回收。依据 CPSC 的有关条款, 危险的产品缺陷主要产生于:

1. 某种错误、缺陷或疏漏, 它能够导致产品结构或功能强度降低、故障或不适宜。
2. 制造或生产环节失误。
3. 产品的设计或材料问题。
4. 产品的物质材料、结构、表面涂层、包装、警示或说明差错。

下述原则有助于确定产品的安全性问题是否为实质性的:

1. 造成产品损坏的风险性质及风险的严重程度。( 例如, 可能造成损坏的严重程度及损坏发生的可能性。)
2. 该产品使用的必要性、用途、正确和错误的使用方法。
3. 有缺陷产品的数量, 以及受该产品损害的人口数量。
4. 在何种环境下, 故障将自己暴露出来。
5. 关于健康、安全、产品可靠性的相关法律条文。
6. CPSC 自身的经验, 专家意见及其他的相关因素。

产品回收的实际比率有高低。据报道, NHTSA 对于小轿车的回收率能够达到 15% ~ 70%, 而许多 CPSC 的产品回收率仅在 10% 以下, 尤其是很难找到那些价格便宜却有害的产品使用者。HPG 得到一份关于 CPSC 产品回收的研究报告, 考察了 3 种条件下影响产品成功回收的各项因素:

- 产品的易得性——产品仍在分销渠道之中或至少消费者仍然持有( 由产品的平均实际使用期和平均有效期决定)。

- 分销商与消费者对产品回收的认识。
- 执行回收所带来的收益是否能够超过时间、精力及损失产品的服务成本。

CPSC 的研究报告为预测回收产品返回率构建了一个模型, 强调了以下几点:

- 从分销结束到回收开始所间隔的月份数。
- 能够通过信件告知回收信息的消费者占全部产品所有人的百分比。
- 仍停留在零售库存中的商品数量的百分比。( 分销商与零售商非常愿意执行产品回收请求, 因为这与其商业信誉有关, 而且可能涉及到产品安全性的诉讼案件; 另外, 他们的执行成本相对较低, 也比较容易找到。)

- 消费者手中的商品数量的百分比。( 通常, 消费者手中的商品比在分销渠道中的商品回收率要低。可以影响消费者实施回收的因素包括: 安全问题的严重性, 产品的价值——越昂贵的商品回收越容易执行——及所提供的补偿措施。)

- 是否向消费者提供上门维修服务。( 相对于产品替换很不方便的情况。)

CPSC 的研究报告指出, 通过对 128 次回收样本的分析, 从 1978 到 1983 年, 产品的平均返回率为 54.4%。由于上述变量影响, 样本之间的变化很大。而据布莱克公司员工的经验, 向消费者出售的产品的返回率历来很低。国内家庭用品行业的平均返回率仅为大约 5%, 任何超过 22% 的情况都可以称为“干得出色”。HPG 以

前没有回收过产品。但是 GE 家用产品部前些年回收过一种电风扇,布莱克公司过去也回收过一些电动工具产品。GE 公司的电风扇回收也是因为火灾事件,由于回收公告刊登太晚,其回收请求仅有 6% 的反应率。当时 GE 与 CPSC 反复商讨,将回收公告延迟到了 11 月份,那时几乎没有什么消费者还在关心电风扇了。另外,布莱克公司户外产品的回收率也仅有 3% 的水平。

肯·霍玛是 HPG 市场营销部副主管,他认为大部分制造商都要避免产品回收事件的发生。即使这样做了,也很少有人会干劲十足地去追求很高的产品回收率。合乎常理的考虑是:产品回收很难干得十分成功。这将增加产品可靠性诉讼的可能性。那些相关的官僚机构应付起来很麻烦,而且很高的产品回收率会成为下次回收的先例。产品回收的费用及可能对公司品牌造成的损害也要予以考虑。因此,没有什么既定的工作程序。正如品牌市场营销与战略规划部门主管盖尔·西蒙森所言:“这已经有前车之鉴了。”

## 海诺的决策

12 月 5 日,维尔德曼通知 CPSC,合空牌咖啡壶出现了起火事件,目前正在调查之中,已经停止了产品的交货。他同时通知了公司的法律部门。第 2 天,在海诺、霍玛及其他高层管理人员的会议上,维尔德曼汇报了他的调查结论。他没有肯定起火的具体原因,但他怀疑是因为贮水器没有插紧。会议上大家对这种说法反映比较激烈:“如果你搞反了的话,就得费好大劲才会把贮水器插紧”。

海诺被告知,消费者手中的 25 000 台产品分散在美国的约 9000 万家庭中。这些用品的所有者中,大约有 10% 会把保修卡寄回,上面填有他们的名字和地址。布莱克公司已经销售出了 88 400 台合空牌咖啡壶,大部分是通过大型零售连锁店销售的,如西尔斯、彭妮、百思特及服务商业( Service Merchandise ),剩下的通过小型地区性五金商店和百货公司进行销售,还有一些是布莱克公司的库存。卖到消费者手中的确切数目不清楚,估计有 30% 到 35%。在某些产品回收案例中,要给予消费者类似或更好的产品以替代缺陷商品。但是,HPG 的合空牌咖啡壶却并没有合适的替代品。HPG 的管理层最担心的是产品在无人关照的情况下出现类似的安全问题。要知道两种型号的咖啡壶都是自动操作的。PDC403 还配有 24 小时的数字式时钟,这样消费者可以在晚上选好时间对机器预先设定,早上醒来时就可以喝到新煮好的咖啡。HPG 大约 40% 的产品在圣诞节前销售,许多还作为礼物包装。

随着原材料成本的不断上升,HPG 已面临着越来越大的利润压力。位于马里兰州的布莱克陶森总部的公司安全经理建议,从消费者中回收 15% ~ 20% 的产品,才可能达到法律条款的要求。据估计,25% 的消费者返回率将要花费 400 万美元左右(不计销售损失的机会成本)。附表 9-4-4 表明了估计的回收成本。公司的安全部经理解释说,在产品回收中,正常的程序应该是先通知 CPSC,并制定一个回收方案。但这通常需要花费 4 到 6 周,而如果 HPG 的管理者们愿意的话,回收可以加快进行。

海诺已经向阿奇博尔德通报了产品的安全问题,但关于下一步 HPG 将如何做,须由海诺来决策。

附表9-4-1 各公司销售量及销售额的每季度市场份额对比:小型家庭用具,1987到1988

主要产品种类*	销售量											
	1987						1988					
	1~3月	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月	4~6月	7~9月	10~12月 <sup>E</sup>	7~9月	10~12月 <sup>E</sup>		
Black & Decker	25.0%	25.9%	26.1%	27.4%	27.3%	29.0%	29.0%	32.2%	28.6%	31.1%		
Hamilton Beach	7.8	7.8	7.4	8.1	7.8	7.9	7.4	7.1	6.1	5.3		
Proctor Silex	9.5	10.3	10.7	9.5	11.4	10.4	11.2	9.0	8.3	6.6		
Sunbeam	10.7	10.1	10.5	10.7	10.0	9.8	10.2	9.4	9.4	8.4		
Norelco	8.0	7.1	6.6	5.0	5.1	4.1	3.5	2.8	2.6	2.2		
Toasmaster	5.5	5.2	5.5	5.3	5.4	5.4	5.3	4.6	4.5	3.7		
其他	33.5	33.6	33.2	34.0	33.0	33.4	33.4	34.9	40.6	42.6		

<sup>E</sup> 指估计数字。

\* 主要产品种类指:电熨斗、可充电便携式吸尘器、可充电立式吸尘器、平底烤箱、烤面包机、滴漏咖啡壶、食品加工机、食品切割机、便携式搅拌机、罐头开启器、电子刀具及搅拌机。

资料来源 布莱克公司。

附表 9-4-2 各种类产品销售量市场占有率,1987 及 1988 年

产品种类	公司 (按份额排序)	销售额市场占有率	
		1987 年 7 月至 9 月	1988 年 7 月至 9 月
电熨斗	Black & Decker	47.4%	47.7%
	Proctor Silex	13.6	18.3
	Sunbeam	18.9	18.0
罐头开启器	Rival	30.6	29.2
	Black & Decker	22.6	23.3
	Sunbeam	11.2	11.3
可充电便携式吸尘器	Black & Decker	79.8	74.4
	Hoover	2.1	15.0
	Eureka	8.6	5.6
平底烤箱	Black & Decker	45.7	59.7
	Toastmaster	16.0	13.8
	Proctor Silex	19.9	13.4
便携式搅拌机	Black & Decker	27.2	35.0
	Sunbeam	28.7	23.0
	Hamilton Beach	7.9	10.0
食品切割机	Black & Decker	14.5	27.0
	Sunbeam	13.9	23.9
	Cuisinart	21.2	16.2
食品加工机	Sunbeam	30.5	22.4
	Hamilton Beach	15.1	12.5
	Black & Decker	8.2	9.5
滴漏咖啡壶	Mr. Coffee	21.3	21.6
	Black & Decker	11.3	16.4
	Proctor Silex	13.6	15.3
烤面包机	Toastmaster	32.8	30.7
	Proctor Silex	25.7	25.9
	Black & Decker	12.0	12.6
可充电立式吸尘器	Black & Decker	NA	37.6
	Eureka	32.6	32.7
	Regina	62.4	29.7
可充电灯	First Alert	35.2	31.3
	Black & Decker	34.7	24.7
	Houseworks	5.0	20.4
烟雾报警器	First Alert	38.2	38.4
	Southwest Labs	2.1	20.0
	Family Gard	23.0	17.6
	Black & Decker	7.1	11.6

续表

产品种类	公司 (按份额排序)	销售额市场占有率	
		1987年7月至9月	1988年7月至9月
立式混合器	Sunbeam	50.0	45.7
	Kitchen Aid	15.3	34.3
	Hamilton Beach	10.6	7.1
	Waring	13.5	5.2
	Krups	8.5	5.2
	Black & Decker	0.0	0.5
电动刀具	Hamilton Beach	34.2	37.0
	Black & Decker	30.7	31.4
	Regal/Moulinex	16.9	11.1
普通搅拌机(除去手持式以外)	Oster	44.6	45.7
	Hamilton Beach	37.5	34.0
	Waring	16.0	10.4
	Black & Decker	2.0	7.1
	West Bend	36.8	32.1
	Presto	36.4	31.3
爆米花机	Wearever	22.0	19.9
	Hamilton Beach	3.4	8.5
	Black & Decker	1.4	6.5

资料来源:布莱克公司。

附表 9-4-3 滴漏式咖啡壶 美国销售额与销售市场占有率, 1987—1988 年

公司 (按份额排序)	1987		1987		1988		1988		1988	
	1~3月	4~6月	7~8月	10~12月	1~3月	4~6月	7~9月	10~12月 <sup>E</sup>	销售量	销售额
Black & Decker	12.0 (14.9)	12.8 (15.1)	11.3 (12.8)	14.3 (14.8)	12.8 (13.6)	16.7 (16.8)	16.4 (16.2)	22.0 (23.3)	销售量	销售额
Mr. Coffee	21.9 (17.6)	19.4 (15.5)	21.3 (16.9)	21.6 (17.6)	19.0 (15.2)	19.3 (15.4)	21.6 (16.3)	20.8 (15.2)	销售量	销售额
Braun	7.8 (9.6)	9.2 (11.6)	10.5 (13.9)	12.0 (15.5)	11.7 (15.7)	11.6 (15.8)	12.2 (16.5)	13.0 (17.4)	销售量	销售额
Proctor Silex	11.4 (7.5)	13.3 (8.8)	13.6 (9.4)	14.0 (9.5)	17.7 (12.6)	16.6 (11.6)	15.3 (10.0)	11.9 (7.4)	销售量	销售额
Krups	8.3 (13.6)	9.7 (15.2)	9.4 (14.4)	6.8 (10.0)	7.1 (11.5)	8.1 (13.2)	9.3 (15.6)	9.4 (15.0)	销售量	销售额
Norelco	18.3 (14.3)	15.6 (12.2)	15.0 (11.8)	13.3 (10.7)	12.6 (10.1)	8.9 (7.1)	7.3 (5.7)	7.2 (5.8)	销售量	销售额
其他	20.3 (22.5)	20.0 (21.6)	18.9 (20.8)	18.0 (20.0)	19.1 (21.4)	18.8 (20.3)	17.9 (19.6)	15.7 (15.7)	销售量	销售额

E = 估计数字。


由于小数四舍五入, 各栏相加可能不是 100%。

**BLACK & DECKER®**

## Spacemaker Plus™\* Appliances

**THE ULTIMATE IN SPACESAVING CONVENIENCE AND CONTEMPORARY STYLING!**

- **Kitchen Accessory Light** brightens up your kitchen counter, and features a handy, hidden electric outlet. PLA100
- **Can Opener and Knife Sharpener.** Opens cans — hands free — then shuts itself off. Plus, provides fail-safe sharpening of even your finest cutlery. PEC90
- **Thermal Carafe Drip Coffeemaker with Electronic Clock/Timer** offers an unique convenience feature — coffee brews THRU lid, locks in freshness, flavor. Clock/Timer lets you set brewing time in advance. Automatic Shut-Off for safety. PDC403.



照明灯  
开罐器和磨刀器  
咖啡壶

**2 Year PLUS 30 Day SATISFACTION GUARANTEE**

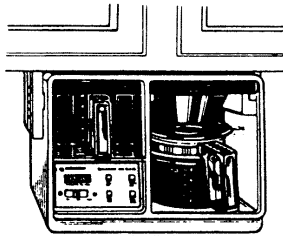
**Undercabinet mounting saves counterspace**

\*Trademark of General Electric Company U.S.A.

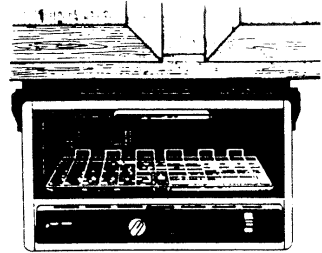
合空传统产品



开罐头刀



咖啡壶



平底烤箱

附图 9-4-1 合空牌咖啡壶、罐头开启器及照明灯

附表 9-4-4 产品回收成本估计

百万美元

## 从消费者处回收产品

- 25000 件产品,被退回 25% ~ 6250 件退回

可能性 1 :以制造成本,即 40 美元, PDC( 403 )和 30 美元 ( PDC401 )收回所卖出咖啡壶,其中, PDC403 的销售大约是 PDC401 的两倍

$$\text{PDC403 } 6\,250 \times \frac{2}{3} \times 40 = 166\,667$$

$$\text{PDC401 } 6\,250 \times \frac{1}{3} \times 30 = \frac{62\,500}{229\,167} \quad 0.230$$

可能性 2 :以建议零售价格返还现金

$$\text{PDC403 } 6\,250 \times \frac{2}{3} \times 112 = 466\,667$$

$$\text{PDC401 } 6\,250 \times \frac{1}{3} \times 80 = \frac{166\,667}{633\,334} \quad 0.635$$

- 运输、登记管理费用大约 :100 美元/产品 0.625

## 从零售商处回收产品

- 回收共 63 400 件产品(用于重新返修)。损失利润,平均 30 美元/每件产品

$$63\,400 \times 30 = 1\,902\,000 \quad 1.900$$

- 运输、返回对方用于促销的费用、管理费用等大约为 500 000 美元 0.500

- 返修产品用于日后销售,最好的估计是不需大修,10 美元/件

$$63\,400 \times 10 = 634\,000 \quad 0.635$$

总成本大约 430 万美元  
(向客户返还  
的现金)

注:有关成本、毛利的数据都是虚构的,但上述估计数字有利于进行分析。

## 案例 10 - 3

# 洛克泰特公司 :工业品集团

市场营销人员进行销售的第一个场所就在公司内部——而这也是难度最大的。

杰夫瑞·福克斯(Jeffrey Fox)是一名副总裁,管理洛克泰特(Loctite)公司工业品集团的市场营销部。他正在考虑洛克泰特一些主管所关心的问题,即关于引入粘合剂的一种简易应用系统,该系统暂时命名为 Bond-A-Matic 2000。<sup>①</sup>

这个系统的目的是在生产过程中将瞬时胶(instant adhesive)应用到粘合金属、塑料、橡胶和其他材料中。1978年9月,福克斯必须决定是否在1979年年初全面推广 Matic 粘合剂;如果要推广,又应该采取何种市场营销战略。

### 公司背景

洛克泰特公司总部设在康涅狄格州的纽文顿(Newington, Connecticut),其产品线拥有300多个品种,在开发和销售工业用及民用高效粘合剂和密封胶等方面处于领导地位。公司的一个主要目标是到1985年成为世界上工业用瞬时粘合剂的主要销售者。

公司有三个主要利润中心:

1. 工业品集团(IPG)负责在美国和加拿大对工业用户销售粘合剂,这些用户既有生产装备制造厂商(original equipment manufacturers, OEMs),也有经营保养、维修和检修业务(maintenance, repair, overhaul; MROs)的公司。工业品集团的销售额大约占洛克泰特公司1978财政年度销售总额的25%,并且负责公司大多数的研究和开发工作。

2. 伍德希尔快速贴(Woodhill Permatex)集团,占销售总额的34%,其产品是以Duro为商标的产品线和超强胶(Super Glue)。它通过75,000个零售点覆盖了北美自选市场,在民用即时贴市场中所占份额居第二位。另外,它还通过20,000个批发商和代理商向800,000个专业技术人员销售专为汽车零件市场设计的Permatex牌密封垫和粘合剂。

3. 洛克泰特国际公司的销售额占总销售额的41%,服务于北美之外的工业用户和消费者市场。

工业品集团的销售额每年增长25%,1978财政年度达到了3200万美元<sup>②</sup>。工业品集团的两个主要经营单位分别是通用工业品经营部(General Industrial Business, GIB)和专用工业品经营部(Selected Industrial Business, SIB),二者都是利润中心。它们分别占有工业品集团销售额的60%和30%。GIB将产品销售给工业分销商,后者再转卖给中、小型设备制造商或保养、维修零件市场。1978财政年度SIB的销售额主要来源于设备部,它生产使用粘合剂的配套设备,并直接向设备制造商或通过分销商销售。

### 粘合剂市场

在工业粘合剂市场上存在着多种技术的竞争。其中既包括成熟的技术,如溶剂胶和环氧基树脂;也包括较新的技术,如厌气性粘合剂和丙烯酸氰化物(CAs)。成熟技术存在的问题较多。例如,溶剂胶常常有毒、易燃,在使用后还有一定的收缩度。环氧基树脂也是有毒的,而且使用起来不方便。另外,它们的加工都需要使用高温熔炉,能源消耗大,对操作者的培训量也很大。工业品集团70%的收入来源于新技术。

注:本案例由约翰·A.科奇(John A. Quelch)教授提供。

① Permatex, Quick Set, SuperBonder 和 Super Glue 都是注册商标, Bond-A-Matic, Duro, Front Line, Gluematic, Tak Pak 和 Vari-Drop 是洛克泰特公司的商标。

② 1978 财政年度是从 1977 年 7 月 1 日到 1978 年 6 月 30 日。

厌气性粘合剂 厌气性粘合剂无色、无毒,无需搅拌,在室温条件下即可使用,几分钟后便可变硬。它们适用于粘合圆柱形金属配件(如把一个螺钉同一个螺母粘在一起),其应用范围有限。但是,它们越来越被看作是传统机械锁定装置(如防松垫圈和丝扣螺母)的替代物。通过在压力的作用下增强机器零件的锁定、密封和密闭性,厌气性粘合剂能够防止裂缝、松动、老化和腐蚀;降低维修和更换成本;提高能源效率;减少设备停工。虽然机械锁定装置很容易被拆卸下来做维护和检查,但是它们的保养通常很繁琐,且费用昂贵。而粘合剂比机械连接能更平均地分布负荷,而且允许在产品设计中有很大的灵活性。

虽然厌气性粘合剂拥有如此之多显而易见的优势,但在1978年,北美工业每花费1美元在粘合剂上时,仍花费4美元在金属锁定装置上。一种解释是,虽然金属加工公司很容易明白这一事实,但还要做大量的促销努力,才能使机械工程师相信粘合剂能够同金属防松垫圈一样有效,因为他们对用化学方法解决机械问题仍持怀疑态度。

洛克泰特公司作为厌气性技术原始专利的拥有者,1978年在北美厌气性粘合剂市场占有85%的份额。由于进入这一领域的资本障碍较低,而且1978年一些专利保护期满,使一些小型欧洲和日本的竞争者得以进入该市场,但是洛克泰特认为这些公司缺乏足够的销售专长。对其威胁较大的是3M公司,它拥有训练有素的销售力量,而且已经开始来势汹汹地推销Scotch Weld品牌的厌气性粘合剂和丙烯酸氰化物。

丙烯酸氰化物 CAs,俗称瞬时胶,比厌气性粘合剂粘合速度还快,但是硬度和耐久性稍差。CAs可以用于粘合范围很广的材料,包括橡胶、塑料和金属。第一种CAs是1958年由伊斯曼·柯达公司的一个事业部引入的。在20世纪60年代,伊斯曼把CAs卖给了洛克泰特,洛克泰特对其进行了重新包装,并冠以Loctite快速贴404的品牌名称。1971年工业品集团开发出了自己的生产技术,于是引入了它的超级邦德(Super Boud-er)品牌的CAs产品线。到1978财政年度,洛克泰特在北美工业CA市场占有的份额已超过了伊斯曼。伊斯曼通过自己的销售力量销售四种CAs产品,成为电子工业重要的供货商。洛克泰特另外一个主要竞争对手是全国淀粉和化学剂公司(National Starch and Chemical, Inc.)的Permabond事业部,该公司是联合利华公司(Unilever)的一个子公司。洛克泰特、伊斯曼和Permabond总共占有工业CA市场75%的份额,而且它们的生产基地都设在美国。其他竞争者销售以自己品牌命名的、由日本生产的丙烯酸氰化物。

CAs不同于厌气性粘合剂,是销售给普通消费者的。1978财政年度北美销售的890,000磅CAs中,大约有625,000磅卖给了普通消费者,其中有Krazy Glue(由日本的Toagosei生产)、超级胶(Super Glue,由洛克泰特生产,通过其Woodhill Permatex子公司销售)、Elmer's Wonder Bond(由Borden Chemical销售)。剩余的265,000磅销售给了工业用户。另外,一些只需要少量CAs的工业用户为了方便起见,从服务于消费者市场的零售商那里购买了另外的25,000磅。

粘合剂市场整体增长速度大约为10%,但CA的销售额却以两倍于上述数字的速度增长。虽然工业市场比较容易受到经济衰退的影响,但工业用量的增长预计将大大超过民用市场的增长,据预测,到1979年工业市场的销量将达到335,000磅。CA管理队伍的人数也必然会随之增加。

关于如何识别CA工业用户方面的信息还很缺乏。附表10-3-1列出了1978财政年度根据SIC<sup>①</sup>估计的CAs的实际和潜在使用者。CAs市场比厌气性粘合剂市场更为广阔,同时也更为零散。后者的主要购买者是大型的、容易被识别的公司,集中在金属加工行业。然而根据公司规模并不能预测出CA的需求量,一些生产电子集成电路、胶底运动鞋和口红这些不同产品的小型公司(雇员人数较少)却可能是相当大的CA使用者。

超级邦德粘合剂 1976年,洛克泰特的超级邦德CAs产品线共含11种产品。它们在粘结性、粘合时间、最适于粘合的材料等方面存在着差异。附图10-3-1是有关该产品线的资料。从1977年开始,工业品集团的领导者做出努力,一方面增加超级邦德使用者的数量,另一方面增加现有使用者购买的数量。为达到这一目的,他们针对具体行业的需求开发了几种产品组合。如前线工具箱(the Front Line Tool Box)的设计对象是与粘合管道和垫圈有关的机械师和工程师。Tak Pak用于固定金属线,目标顾客是电子工业用户。主管们希望超级邦德工具箱的试验可以促进品牌忠诚,带来重复购买。

① SIC (Standard Industrial Classification),即标准工业分类,用代码来划分相关工业群体。

1977年,工业品集团委托进行了一次对CA使用者的市场调研(见附表10-3-2)。作为这项研究的部分结果,它计划在1978财政年度进一步加强超级邦德的品牌知名度,并使其与众所周知的洛克泰特公司名称更紧密地联系起来。为使该产品线的各品种形象更加鲜明,他们重新设计了包装。超级邦德粘合剂的品种被减为五个,以减少最终用户和经销商对该产品认识上的混乱,使分销商更容易备齐产品线的各品种(见附表10-3-3)。他们还设计了一种有帽的胶棒安装在一盎司标准装的瓶子上,以更好地控制取用量。1978财政年度的广告和促销预算为175,000美元,主要用于针对特定行业细分市场的商业杂志广告。广告的目标(见附图10-3-2、10-3-3)是赋予瞬时胶以可视性,增加超级邦德的品牌知名度,将产品性能与那些竞争对手的粘合剂技术进行比较,显示洛克泰特根据特定细分市场的要求开发设计产品的能力。在1978财政年度,超级邦德的广告支出超过了所有CA竞争厂商的总和。

超级邦德粘合剂的销售数量1977年为62,150磅,1978年增至91,800磅。1978年它们的平均售价为每磅37.45美元,其中52%是变动成本。市场营销和销售费用大概占销售额的30%。剩余部分一是其他经常性支出,包括研究和开发费用,另一部分则是利润。1978财政年度洛克泰特共销售了14,200磅快速贴404(洛克泰特的另一种CA),售价为每磅129.40美元。快速贴404已真正建立起了品牌忠诚,所以它可以采取溢价。超级邦德粘合剂的定价目标是吸引CAs的新使用者,而不是当前使用快速贴404的顾客;但是超级邦德的定价要高于竞争产品,后者1978年的平均售价为33美元/磅。1978财政年度,洛克泰特共销售了344万美金的超级邦德,184万美金的快速贴404和1712万美金的厌气性粘合剂。

1979财政年度超级邦德的市场营销计划将延续1978财政年度的战略,采取类似的广告和促销措施。目标包括将销售额提高到450万美元,在SICs代码20到39的行业中市场占有率不低于35%,并且在知名度和试用方面取得实质性的进展。为扩大广告的覆盖面,1979年的媒体计划将加大在一般工程学杂志,而不是特殊行业杂志上的投入。1979年的主要创新项目是引入Glumatic笔——一种手持、用后可丢弃、塑料管装的超级邦德粘合剂,该产品设计了一个弹簧片,在胶棒接触到坚硬表面的时候弹簧片自动弹开,移开操作对象时就立刻关闭。这个被称作Glumatic弹簧片的装置能帮助很精确地施用粘合剂,防止在笔管内发生阻塞。这种笔能减少浪费,保护使用者的手指,防止弄脏弄乱。公司计划在1979年1月由Woodhill Permatex集团引入3克装的这种笔,它同时适用于工业品和消费品市场。

## 分销和销售组织

1978年,洛克泰特有选择地通过285个分销商和1400个网点进行销售。本来洛克泰特可以通过全国范围的10,000个分销商来销售产品,但是主管们相信他们的分销商已提供了很好的市场覆盖面和最佳的服务。洛克泰特的分销商中有60%是全方位供应商(他们为机械和设备制造商提供价值从1美元到10,000美元的各种产品),25%是非专业分销商,15%是专业分销商,他们服务于特定的细分市场,如电气化和电子工业市场。

50%以上的超级邦德粘合剂是通过洛克泰特的分销商销售的。通过分销商将CAs销售给工业用户的比例要比厌气性粘合剂高一些,分销商从粘合剂上得到的利润率一般为25%左右。它们根据已经确定的需求储存产品。许多分销商避免储存那些需要提供售后服务的产品,但是,有时分销商会安排厂家直接将产品运送给最终使用者,在这种情况下,洛克泰特常常支付给分销商相当于向最终用户收取价格的10%的折扣。

公司高度重视与分销商之间的关系。工业品集团销售人员的工作被认为对维持、发展这种关系非常重要。1978年,工业品集团有20名销售人员按行业向专用工业经营部(SIB)客户直接销售CAs和其他洛克泰特产品;另有80名通用工业品经营部(GIB)销售人员每人负责一个地理区域,向分销商销售同一产品线的产品。工业品集团的销售人员除了获得基本工资以外,收入还包括超过上年销售额部分的提成。在设备上的提成百分比要比粘合剂上的提成低。

工业品集团的多数销售人员是资深的工程师,在他们的领域中被推崇为专家。管理层把他们看作是问题的解决者,他们能和最终用户一起工作,展示、试验产品,根据具体的应用情况推荐最适合的粘合剂。他们经常和分销商的销售人员一起访问最终用户,用他们的技术专长补充后者相关知识的不足。洛克泰特的销售队

伍还帮助分销商制定粘合剂存货计划,使他们获得最大的投资回报。

另外,洛克泰特还为分销商和最终用户的职员提供培训,这一点也得到了很高的认同。1978年中,工业品集团共培训了75,000人,培训地点设在它的五个技术服务和培训基地以及六个“汽车实验室”中,后者可以直接开车到最终用户的工厂。工业品集团每年还举办分销商顾问委员会会议,发行新闻通讯,分销商可以他们的名义向顾客分发这些通讯。在持续稳定高质量产品的保证下,这些服务使洛克泰特能够在分销商和最终用户中收取附加价值。分销商都愿意储备洛克泰特粘合剂的所有产品,将洛克泰特产品列在他们的商品目录中,并使用洛克泰特的促销说明和展示材料。

工业品集团的一些主管认为公司应该进一步拓展分销渠道。他们认为现有分销商不能覆盖洛克泰特 CA 产品的许多现有和潜在使用者。另外,分销商的销售人员在拜访某个特定公司时通常只是一个人,而这个人可能并不是最合适的人选或真正惟一可以选用的人。

## Bond-A-Matic 2000 粘合剂施用器

在1979财政年度,工业品集团还计划引入一种独特的、低成本的粘合剂施用系统,其中要用到 Gluematic 笔尖。工业品集团的系统事业部开发此项产品是应市场营销小组的要求,该小组参加了1977年的销售大户会议(Sales Leadership Conference),会上几位销售人员描述了流水线上的工人从标准的一盎司或小些的瓶子中取出 CA 时遇到的困难。因为瓶子很笨重,粘合剂常常阻塞在管口。于是系统事业部设计了一种装置,可以精确地分别挤出点状、片状和线状的粘合剂。(这种装置的原型,暂时命名为 Bond-A-Matic 2000 施用器。) Bond-A-Matic 2000 系统有一个储罐,里面装有一个能容纳1磅粘合剂的容器。在挤压储罐的时候,空气的压力会迫使粘合剂通过导管到达 Gluematic 笔尖。

经过广泛的测试后,公司开发了两种 Bond-A-Matic 2000 施用器模型:一种是高压模型,带有一个铝制的储罐用于粘度较大的粘合剂;一种是低压模型,带有一个塑料的储罐用于粘度较小的粘合剂。<sup>①</sup> 高压模型的原材料成本估计为105美元,低压模型约为75美元,预计一年每种产量至少为250件。如果自己装配,两种模型的成本为每件17.5美元,如果把零件组装转包给外面的供应商,那么每件的人工成本为15.75美元。到1978年9月,新产品的开发成本为18,000美元,资金投入为30,000美元。预计不会再有大量额外投资发生。

Gluematic 笔尖特别适合于将粘合剂用于坚硬的表面。另一种 Vari-Drop 取胶器则是为柔软表面设计的。它通过一个可分离的针头施用粘合剂,针头磨损时可以更换。当取胶器的针头不能接触零件的时候,这种针头也能使粘合剂形成滴状自由落下。每个 Gluematic 笔尖和 Vari-Drop 针头的变动成本分别为25美分和15美分。前期测试表明,一位操作者使用 Bond-A-Matic 施用器和 Gluematic 笔尖每3秒钟就可以点一点粘合剂。使用速度和笔尖的耐用性取决于应用对象的表面和粘合剂本身。但试验证明,如果使用恰当的话,一个笔尖至少可以点12,000点。一盎司的超级邦德粘合剂至少能提供850点。

尽管一些人把 Bond-A-Matic 仅仅看作是一种有趣的小玩意,福克斯相信该系统能够为最终用户提供许多利益(见附表10-3-4)。但是,他不能确定这种产品到底有多大的市场。他想知道要达到什么样的使用水平才需要购买 Bond-A-Matic 系统。另一个相关的问题是它的抗阻塞特性能否刺激瞬时胶销售额增长,抑或只不过使潜在顾客注意到他们所遇到的一个主要问题。

对 Bond-A-Matic 的内部反应 在对 Bond-A-Matic 投入市场进行细分策划之前,福克斯必须考虑系统事业部、工业品集团销售队伍和洛克泰特分销商的反应。

在1978财政年度,系统事业部估计它大约占北美瞬时胶取胶器控制台和施用头市场销售额的一半。根据顾客要求定做的设备价值750,000美元,直接销售给 SIB 客户。价值450,000美元的标准模型直接销售给 GIB 客户,另外还有价值250,000美元的产品通过分销商或直接送达 GIB 客户。系统事业部已经建立起生产高质量设备的信誉。其最具代表性的产品是两种控制台和一种受专利保护的类似铅笔的取胶器头(见附图10-3

<sup>①</sup> 高压模型是为超级邦德430、414和416而设计的。低压模型是为超级邦德420和495设计的,也可以使用超级邦德430和414(当前销售额中几乎一半来自超级邦德420和495)。

-4)。模型 200 可以施用各种粘合剂,模型 205 更成熟、更经久耐用,是专门为施用 CA 设计的。比起 Bond-A-Matic,上述两种设备在机械制作上都更加精良,并且都配有可调节的压力控制器。最便宜的系统(200 控制台加上取胶器)对最终用户的定价为 725 美元。竞争对手同类设备的定价要低三分之一左右。竞争者一般都是小型公司,资源有限,既服务于地区市场又服务于特殊行业。它们当中没有公司生产瞬时胶,其产品通常由独立的销售代理销售,而不是直接销给使用者。

自动粘合剂施用系统一般由大型公司购买,它们生产的产品不会频繁进行设计上的改动。尽管工厂和生产部门的工程师在购买 250 美元以下的设备时拥有随意处置权,但购买粘合剂施用系统通常意味着设计部门的工程师和采购人员也成为决策过程的参与者。

系统事业部设计的 Bond-A-Matic 模型适合施用范围很广的粘合剂,包括 CA 和厌气性粘合剂,但工业品集团的市场营销小组却认为 Bond-A-Matic 应该主要定位为 CA 的施用器。系统事业部的经理想知道这种新型的施用器将对现有的产品线产生什么影响,尤其是如果它也使用洛克泰特名字的话。他们不能确定 Bond-A-Matic 会促进销售还是会造成同类相残。他们还怀疑是否能够迅速生产出大批量的标准产品,并担心那些不熟悉粘合剂施用设备的用户打来的服务电话会使他们应接不暇。系统事业部现有的销售已经要求有客户保证业务了。

洛克泰特的销售队伍传统上并不专门销售设备。福克斯想知道他们是否对学习展示 Bond-A-Matic 和确定在不同应用条件下哪种模型和笔尖最为适合感兴趣。还存在另一种风险,由于任何销售访问的时间都是有限的,销售人员可能忽视推销这种新型施用器,或是损害了洛克泰特其他基本产品的销售。每次销售访问的成本估计为 120 美元,不允许销售人员访问一位分销商或最终用户时只推销 Bond-A-Matic 一种产品。

福克斯还有另外一些疑虑:销售队伍的反应可能取决于洛克泰特的分销商是否愿意储存 Bond-A-Matic 施用器及必要的附件。而由于关系到其经营成功与否,所以除非被说服,分销商不会储存这种产品。

## 制定市场营销计划

**产品、定价和质量保证** 如果引入 Bond-A-Matic 施用器,福克斯首先必须决定要说服哪些顾客购买。只有这时,他才能进一步制定详细的市场营销计划,并决定是否将两种模型都投放市场,以及是否应在每个包装单元中同时包含 Vari-Drop 针头和 Gluematic 笔尖。他还必须为施用器及其附件制定价格。(附表 10-3-5 中展示了一个正在考虑中的方案。)一些经理认为 175 美元的价格会危及洛克泰特的质量形象,也不能鼓励用户为流水线的几个工位做多重购买。

更进一步的问题是,洛克泰特的名字是否应该显著地显示在每个包装单元上。一些经理认为洛克泰特的名称是与高质量联系在一起的,而非低成本的施用设备,如果把该名称与尚未得到验证的 Bond-A-Matic 联系在一起会有问题。他们还提出一点,如果 Bond-A-Matic 被证明是不成功的,那么 Bond-A-Matic 和超级邦德名字的相似性会危及近来通过广告建立起来的超级邦德品牌的知名度和美誉度。

福克斯正在考虑两个使潜在最终用户和分销商确信新型施用器质量的方案。一是可以进行 30 天的免费试用,当试用期满,如果施用器没有被退回公司,那么购买者将被通知付款。其次,可以提供为期一年的担保,只要施用器中使用的是洛克泰特粘合剂就保证其质量。在每件产品中都包含一张担保登记卡,这张卡片将被寄回洛克泰特的总部。这使得洛克泰特能够向购买者传达今后产品改进的信息或其他信息。但系统事业部却提出了一点疑问,即退回设备的成本以及与上述措施相关的维修服务费用是应该算作市场营销支出还是生产支出。

**广告** 福克斯不知道是否应利用广告支持该产品的投放,因为他无法预测广告的功效。广告宣传可能失败;但也可能过于成功,导致无法应付的询问和订单。另外福克斯还怀疑,即使 Bond-A-Matic 施用器的广告刊登在有关专业的杂志上,它真能传达有针对性的信息,并刺激购买吗?不管怎么样,洛克泰特的广告代理机构已经制定了如附表 10-3-6 所列示的媒体计划,前提是假定将在 1979 年初引入这种施用器。他们对杂志进行了选择,以便能够最大限度地接触 SICs 代码 35 到 39 的公司中的生产和包装工程师。对广告插页的时间进行调整,以补充计划选用的重点报刊和每期超级邦德广告的不足。该代理机构还建议,在引入期在所有 1 磅装

和含 10 个 1 盎司装的超级邦德粘合剂包装内均放入介绍 Bond-A-Matic 的小册子。

对广告内容的关心集中在施用器的价格是否应该包括在内,以及应在多大程度上强调洛克泰特的名字。福克斯还想知道广告应该仅仅是建立知名度还是应该积极地诱导顾客的询问和订单。在后一种情况下,广告需包括公司的地址或在广告页面上包括一份反馈优惠券,或者 Bond-A-Matic 可以被列在多公司的“Bingogram”信息需求卡上,多数工业杂志上都包括这样的信息需求卡。在顾客询问后,可以由洛克泰特总部的职员进行电话销售访问,也可以由公司销售人员打电话,或由外面的电话销售组织代打电话,每个电话收费 12 美元。电话订单来自哪个地区,就交由负责该地区的销售人员处理。如果订单来自洛克泰特某个分销商的客户,那么该分销商将获得洛克泰特规定的 10% 的直接送货折扣。

**直接邮寄计划** 广告也许不能有效地覆盖 Bond-A-Matic 的所有潜在购买者,所以福克斯考虑把直接邮寄作为广告宣传的一种补充方式。公司可以从不同来源购买 3 种邮寄名单,包括生产或包装工程师的名字和地址,这些工程师服务于 SIC 分类代码 35 到 39 的公司。名单的费用如下 225 美元(包括 2,678 个名字),657 美元(14,740 个名字)和 305 美元(5,177 个名字)。以 3 美元的单位成本,就可以做出一个包裹,并邮寄给个人;其中包括一封根据接收者情况而写的信,一份描述 Bond-A-Matic 产品的小册子,一张反馈函和一支 Gluematic 笔,它能够说明该施用器独特的抗阻塞的特性。福克斯希望至少 10% 的收信者能寄回反馈函,然后他们中的每个人都将接到一次电话销售访问。

附表 10-3-3-1 工业市场中瞬时胶的实际和潜在使用情况 1978 财政年度

SIC 码	工业	入编公司数	瞬时光的 使用(磅)	使用者占入编公 司数的百分比	潜在使用者占入编 公司的百分比
20—24	食品、纺织品、木制品	92 874	4 700	5.0%	7.6%
26—27	纸张和印刷	62 872		14.3	6.4
25	家具	13 845	9 500	12.0	20.2
28—29	化工、石油产品	20 167	15 850	12.5	6.0
33—35	金属产品、机械	102 523	48 200	14.7	7.8
36	电气和电子设备	19 610	42 000	26.7	18.3
38	科学仪器、摄影设备、手表	10 143	10 650	27.6	20.1
30—31	橡胶、塑料、皮革制品	16 332	27 350	15.3	9.7
32	石头、陶、玻璃制品	19 190		15.1	3.8
37	交通设备	11 771		17.3	15.2
39	珠宝、玩具、体育用品	23 904		24.6	18.7
40—49	交通、通讯、公用事业	135 657	16 000	11.8	7.1
70 72 73	个人、旅游、商务服务	282 237	8 450	8.3	6.2
75	汽车服务	89 257	58 900	36.1	10.1
76	设备维修	85 838	13 500	30.8	4.1
78—80	娱乐和健康服务	42 001	9 900	10.1%	5.6%

资料来源:公司记录。

附表 10-3-2 瞬时胶工业市场调研的部分结果

- 所有公司中有 16% 使用瞬时胶。在使用瞬时胶的 16 个 SIC 行业群体中,有超过 10% 的公司在使用。
- 使用量的 55% 依靠雇员人数不到 20 人的小公司。
- 71% 的购买者使用该产品只有惟一的用途。
- 62% 的使用者从分销商那里购买瞬时胶,3% 直接从生产商那里购买,35% 从零售商店中购买。
- 81% 的使用者说所有的瞬时胶大概都同一价格,67% 从分销商和生产者那里的购买者和 70% 从零售店的购买者认为价格在瞬时胶的购买决策中不是非常重要。
- 72% 从分销商和生产商购买者和 45% 从零售店购买者认为技术服务在他们选择瞬时胶的供应商时是一个重要因素。
- 67% 的品牌购买来自分销商和生产商,84% 的零售店购买者是大公司的生产、质量控制、设计等方面不同的工程师和雇员人数不是 20 人的小公司经理。在购买场合中,雇员和使用者指定品牌的分别占 18% 和 9%,指定购买代理人的分别占 12% 和 6%。
- 使用瞬时胶的公司中有 11% 每年购买 10 磅或更多,29% 购买 1 磅到 9 磅之间,60% 购买不到 1 磅。许多购买者不很清楚他们所使用瞬时胶的确切数量和成本。
- 26% 的现有使用者希望增加瞬时胶的使用量,51% 表示有兴趣改进使用技术。
- 64% 的瞬时胶使用者没有品牌偏好,虽然 97% 的人对他们现在所使用的产品表示满意,21% 的使用者能够回忆起超级邦德的品牌名称。
- 72% 的瞬时胶非使用者表示价格不是他们使用的障碍,19% 认为他们在组装和固定时要用到瞬时胶,15% 曾经接受过关于瞬时胶的销售访问。非使用者对瞬时胶及其功能知之甚少。

资料来源:公司记录。

附表 10-3-3 超级邦德粘合剂的优点、特性和典型应用

产品优点	
<b>快速组装和测试</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 30 秒以内粘合大多数材料,无需外界压力——简化了固定和夹紧</li> <li>● 易于使用</li> <li>● 单一成分——无需混合</li> <li>● 无需通常的表面处理</li> <li>● 将材料相互粘合或任意组合</li> <li>● 提高产品可靠性</li> <li>● 粘合强度大——每平方英寸达到 5000 磅</li> <li>● 对溶剂和天气变化有很强的抵抗力</li> <li>● 加速生产过程</li> <li>● Loctite 的超级邦德粘合剂能够以每分钟 60 次的速度自动施用,用量很小,如每次 0.001 毫升</li> </ul>	<b>使用经济</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 无需昂贵的加热和融化炉——Loctite 的超级邦德粘合剂在室温下融化</li> <li>● 单位应用成本低——每磅含 40,000 滴,每滴的成本大约为 1/7 美分</li> <li>● 保持产品的吸引力</li> <li>● 粘合处无色、透明</li> <li>● 可忽略不计的收缩度——没有溶剂蒸发</li> <li>● 实质上的自动粘合免去了清理的麻烦</li> </ul>
产品特性	
<b>超级邦德 420 粘合剂</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 粘性低</li> <li>● 快速粘贴</li> <li>● 粘合橡胶、塑料或者它们与金属的组合</li> <li>● 渗透作用</li> <li>● 零部件要严丝合缝</li> <li>● 超级邦德 495(ISO4E)粘合剂</li> <li>● 中低度粘性</li> <li>● 快速粘贴</li> <li>● 粘合橡胶、塑料或者它们与金属的组合</li> <li>● 零部件要严丝合缝</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中度粘性</li> <li>● 快速粘贴</li> <li>● 粘合金属与塑料</li> <li>● 零部件应该很好匹配</li> </ul> <b>超级邦德 414 粘合剂</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中度粘性</li> <li>● 快速粘性</li> <li>● 在粘合金属与塑料或者它们自身相互粘合的时候性能优越</li> </ul> <b>超级邦德 416 粘合剂</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 粘度高</li> <li>● 粘合不规则或多孔表面</li> </ul>
<b>超级邦德 430(ISO6)粘合剂</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 粘合橡胶和塑料部件的性能优越</li> </ul>

附表 10-3-4 Bond-A-Matic 2000 施用系统的特性

- 使用 Gluematic 笔尖抗阻塞。
- 没有污秽或浪费。
- 维护简单、便宜。
- 启动和关闭时间短(每次只需 2 分钟)。
- 操作者培训时间平均 15 分钟。
- 1 磅或 150 毫升的容器放置方便。
- 携带便利,重量不到 10 磅。
- 只需占用 1 立方英尺的空间。
- 可以手动,当压力降低时自动关闭。
- 没有电气连接的要求。
- 压力范围可以调节,适用于不同粘度的 Loctite 粘合剂。
- 快速零件组装。
- 降低组装错误,提高产品可靠性,减少刮痕与重做成本。
- 更精确地控制劳动力与原材料成本。

资料来源:公司记录。

附表 10-3-5 Bond-A-Matic 2000 施用器及其零部件的分销商和最终用户的价格计划表

	对最终用户 的建议价格	Loctite 对 分销商的价格
高压和低压模型两种	\$ 175.00	140.00
Glumatic 笔尖	1.00	0.75
Vari-Drop 施用器针头	0.50	0.28
Vari-Drop 取胶器	22.00	15.00
作业线零件组合	27.00	18.75
航空滤光器零件组合	14.25	9.95

注:直接销售给最终用户,Loctite 将收取 \$ 157.50(从 \$ 175.00 中扣除给地方分销商 10% 的直接运输回扣)。

资料来源:公司记录。

附表 10-3-6 Bond-A-Matic 和 Super Bonder 的广告媒体计划 1979 上半年

杂志名	发行量	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	BAM 广告费用
机械组装	74,570		SB		BAM	BAM	BAM	\$ 9,375
设计新闻	149,307		SB	SB	SB	SB	SB	
电子产品	93,196				BAM	BAM	BAM	8,190
工业设备新闻	186,796		SB	SB	SB	SB	SB	
					BAM	BAM	BAM	13,320
生产工程	92,660				BAM	BAM	BAM	11,130
生产	80,063				BAM	BAM	BAM	9,801
总计								<u>\$ 51,816</u>

注:全部是四色、整页的广告。BAM 指 Bond-A-Matic 的广告,SB 指 SuperBonder 广告。

资料来源:公司记录。



# LOCTITE<sup>®</sup> SUPERBONDER<sup>®</sup>

## Adhesives for Product Assembly

Loctite SuperBonders are rapid setting (fixturing in 1-30 seconds) adhesives, engineered to meet varied product assembly needs, providing advantages over conventional assembly techniques...

### SuperBonder Adhesives Reduce Direct Costs

- Save labor and time
- Waiting periods can be reduced between on-line assembly operations
- Mechanical fastening techniques (fasteners, keys, retaining rings, etc.) can be replaced with rapid setting bonds
- Part tolerances can be reduced
- Weight of final assembly can be reduced by eliminating mechanical components

### SuperBonder Adhesives Reduce Indirect Costs

- Capital investment in assembly tooling is eliminated
- Inventory carrying costs are minimized
- Handling and secondary processing costs for mechanical fastenings are eliminated

### SuperBonder Adhesives Improve Product Reliability

- Sealing components as they are joined
- Tamper proofing
- Unitizing assembly increasing vibration-resistance
- Distributing working stresses more evenly than mechanical fastening techniques

### SuperBonder Adhesives Increase Finished Product Value

- Aesthetic advantage of colorless bonding
- Performance advantage of improved reliability



图 10-3-1 1976 年超级邦德产品线销售队伍的资料



**SuperBonder<sup>®</sup>  
Instant Adhesive  
assembly cost:  
6¢**



**Mechanical  
fastener  
assembly cost:  
30¢**

Loctite<sup>®</sup> SuperBonder<sup>®</sup> Instant Adhesives cut your assembly costs. They cost less to buy than mechanical fasteners. And take less time to use. Because they reduce or eliminate the clamping, drilling, tapping, screwing, countersinking and torquing that make mechanical fasteners so time consuming, and expensive.

SuperBonder Instant Adhesives are instant setting. Instant curing. Bond almost any material in 1 to 30 seconds with a continuous, stress resistant bond.

Loctite will give you the right SuperBonder Instant Adhesive for the job, get it on line, and service what we sell better than any other adhesive manufacturer in the world.

The #1 threadlocking company is also the #1 engineering adhesive company.

For further information or a free demonstration call your local Loctite distributor. For his name and number, call 1-800-243-8810. In CT call 1-800-842-8684. In Canada call (416) 625-6511.

**LOCTITE<sup>®</sup>**  
**SuperBonder<sup>®</sup>**  
**Instant Adhesives**



附图 10-3-2 1978 年超级邦德的杂志广告



**SuperBonder<sup>®</sup>  
Instant Adhesive  
assembly time:  
3 seconds.**

**Epoxy  
assembly time:  
45 minutes.**

Loctite<sup>®</sup> SuperBonder Instant Adhesives are faster than epoxies. And super strong.

SuperBonder adhesives are instant setting. Instant curing. SuperBonder adhesives eliminate critical two part mixing. Clamping. Heating equipment. Messy cleanup. And no waiting for parts to cure.

Bond almost any material in 1 to 30 seconds, depending on your needs.

We'll give you the right SuperBonder Instant Adhesive. Get it on line. And service what we sell better than any other adhesive manufacturer in the world.

**Free sample and valuable demonstration.** Call your local distributor. Or toll free, 1-800-243-8810 (CT 1-800-842-8684).

**SuperBonder<sup>®</sup>  
Instant Adhesives  
LOCTITE**



附图 10-3-3 1978 年超级邦德的杂志广告



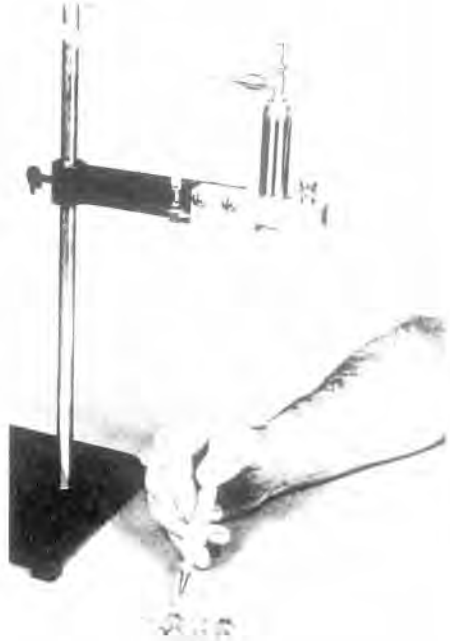
附图 10-3-4 Bond-A-Matic 2000 粘合剂施用器和 Gluematic 笔尖施用器原型

*Model 200 Control Console*

End-user price: \$450  
 Drop shipment price: \$405  
 Total manufacturing cost: \$300  
 Variable cost: \$255

*Model 27A Pencil Applicator*

End-user price: \$275  
 Drop shipment price: \$247.50  
 Total manufacturing cost: \$186  
 Variable cost: \$160

*Model 205 Control Console*

End-user price: \$995  
 Drop shipment price: \$895.50  
 Total manufacturing cost: \$670  
 Variable cost: \$570



附图 10-3-5 系统事业部的施用器控制台和施用头

# 附录 A :市场营销管理的法律限制

## 引 言

市场营销经理每天制定战略和执行决议都受到大量法律、法规的限制或影响。这些法律、法规旨在促进竞争,保护消费者和提高公众福利。法官、立法者和管理者每天都在应用、审查和修正法律、法规,不断地努力重造一个能更好地为社会利益服务的系统。虽然市场营销者也许并不认为他们所面对的法律、法规是明智的,但熟悉这些法律、法规对公司和他们自己都至关重要。

市场营销经理最常抱怨的事情之一是那些影响其战略和决策执行的法律、法规限制的数量及适用范围。这些限制涉及的范围,从处理价格共谋到名人认可,从暗含的担保到歧视性的广告回扣等等,在联邦和各州都存在,且随各州的不同而不同;它们源自成文法、法庭决议、宪法以及许多管理机构和委员会制定规则的权力。即使在当前法规减少和“自由市场经济”的时代,影响市场营销者的法律、法规也是大量存在的。

本节将介绍市场营销者法律环境的一些重要方面,仅限于对美国法律的审察,决不是全面探讨,甚至也不是广泛的考察。重点是那些在许多行业中影响市场营销者的一般性法律和法规。遗憾的是,那些经常是市场营销者决策时最重要依据的特定行业的法律、法规在这类文章中未能涉及。公司聘用内部和外部高级法律顾问,就具体问题的解决及市场营销经理特殊行业和职责范围的一般性指导做咨询。然而,对市场营销者来说,尽可能熟悉法律环境中的一般问题仍是重要的。

本节围绕人们熟悉的市场营销决策变量:价格、分销、促销和产品策略。这里仅讨论法律的限制,道德问题具有相同重要性,但它属于市场营销决策环境的不同侧面。法律可以为具体决策或行为的道德方面提供粗略的指导,但决不意味着法律等同于道德。

## 价 格

尽管大多数经理知道竞争者之间达成价格协议是非法的,但许多人都不清楚定价法规的适用范围有多大。

法律环境对定价决策的影响表现为两种基本形式:首先,法律禁止某些被认为干预了竞争推动价格降至成本加正常投资回报的做法。谢尔曼法(Sherman Act)关于限价的判定属于这类;其次是关于向特殊顾客要价的公司决策的法律。例如,罗宾逊-帕特曼法案(Robinson-Patman act)要求公司向竞争的顾客提供相同的价格(某些例外)。

### 限价和水平市场分配(Price Fixing and Horizontal Market Allocation)

定价问题正好在反垄断法涉及的范围内。1890年通过第一部反垄断法——谢尔曼法,规定竞争者之间达成的协议扭曲了自然竞争,是违法的。违法行为不仅包括竞争者之间限价、定达成的协议价或使价格稳定而达成的协议,而且还包括分配特定的市场和顾客(这被认为最终也影响价格)。例如,相互竞争的石油公司同意各自在特定地区出售汽油,不进入其他公司的领域。这种协议明显的结果是每一方都能提高其产品价格。他们争辩说,这样一个协议的真正目的并非反对竞

争,在抗辩中是不可接受的。竞争者之间限定价格和分配市场的协议是违法的,而与协议各方的目的不相关<sup>①</sup>。

再者,即使各方未能达成协议也会受到起诉。谢尔曼法还涉及仅仅共谋限制竞争。像上面的例子,如果一些石油公司不同意加入市场分配计划,则未加入者给当地市场带来足够的竞争压力,使价格不能上升。尽管计划失败了,但共谋者仍将面临被起诉的可能。

各方之间达成真正“协议”的直接证据是不需要的。仅共享特定顾客定价信息并随后出现价格稳定,就会导致法庭做出达成协议的推断。例如,竞争者会见并同意相互提供顾客的姓名及向其出售的产品价格,可能被认定已减弱了顾客同供货者讨价还价的能力。因此,法庭得出结论,这种行为减弱了市场竞争引起的正常价格波动。

对谢尔曼法的解释是模糊的、概略性的。对违法行为的处罚,包括对公司处以100万美元的罚款(每项违法行为),对个人10万美元罚金和/或三年监禁。该法不仅涉及上面提到的竞争者协议,还涉及单一公司的垄断。当一公司积极地利用其占优势的市场力量操纵产品价格或限制竞争时便产生垄断。

另一部反垄断法——克雷顿法案(Clayton Act),准许受害者对违反反垄断法者提出民事诉讼,并规定原告胜诉可获得3倍于损失的赔偿,只要证明该损失是由非法协议造成的。例如,受害者证明其损失总计100万美元,可获300万美元赔偿。这样做既惩罚犯法者和打击这类行为,又鼓励法律的执行。另外,司法部和受害者以及联邦贸易委员会(the Federal Trade Commission)可就这类行为起诉个人和公司。FTC法规定采用不公平竞争方法属于非法,并被解释成包括谢尔曼法和克雷顿法案中的违法行为。

因此,简言之,市场营销者应避免和竞争者进行讨论,特别是关于价格、市场和特定顾客问题。如有必要同竞争者进行无害的讨论(例如制定行业安全标准),那么参与者应寻求法律建议,了解学会避免法律误解的最好方式。

### 维持转卖价格

谢尔曼法禁止的另一类定价协议是维持转卖价格,不涉及竞争者。产品通过分销渠道到达顾客手中,分销渠道每一层的产品需求都是由较低层次的需求引起的。假定一个二层分销渠道:制造商将产品卖给零售商,零售商再卖给顾客,在这里,制造商的需求是由零售商的需求引起的。制造商可能感到较低的零售价格会损害品牌形象,或高质量的零售服务是其市场营销计划必不可少的。而这种水准的服务只有通过较高的零售价,才能提供必要的分销毛利率。因而制造商十分关心通行的零售价格。

尽管制造商能够建议零售价格,甚至为其做广告,但制造商同零售商就零售价格达成协议是非法的。减少供货的威胁以及零售商被迫同意维持制造商要求的价格,就构成这类“协议”。例如,制造商发现零售商不断打折出售其产品,而制造商想为该产品创造名牌形象,因此制造商通知零售商将考虑不再供货。如零售商做出反应不再打折,而制造商继续供货,这就构成了维持价格协议。然而,零售商对制造商的威胁仅仅是服从(即没有沟通的意向),是否构成协议,法律学者持不同意见。

销售者通常自由选择同谁做交易。因此,制造商可合法地选择不向那些已知的削价者出售产品,并可以合法地停止向那些开始削价的分销商供货。然而,终止与这些削价者的交易是极端危

<sup>①</sup> 竞争者之间的协议(即固定价格或分配市场)称为水平协议(horizontal agreements),其本身是非法的。分销渠道内买方与卖方之间的协议(即建立排他的领域)称为垂直协议(vertical agreements)。一些协议如按合理性原则(Rule of Reason)审查确定为实际上是反竞争的,则本身也是非法的。见分销部分。

险的。只要有任何利用终止交易威胁结束削价行为的企图,而不仅是终止对削价者的供应,制造商就可能被认为在维持转卖价格,而且,因无关的理由终止与削价中间商的交易经常导致愤怒的分销商的起诉,称中止供货的真正原因是维持转卖价格。多年来,来自全价交易商的抱怨和供应商中止对削价者供货的结果形成了维持转卖价格,因此其本质是非法的。发现这一点后,最高法院(the Supreme Court)最近澄清了它的立场,除非供应商加入同交易商的具体价格协议,否则,这种中止仅属于非价格垂直限制(nonprice vertical restraint),应按合理性原则,判定其是否属反竞争行为。

### 差别定价

与定价有关的违反反垄断法行为可在同竞争者或分销渠道成员之间没有任何协定的情况下发生。复杂的、经常受到批评的罗宾逊—帕特曼法案(克雷顿法第二章 1936 年修正案)禁止价格歧视(同种产品对不同顾客采取不同价格)。价格歧视本质上产生减弱竞争的结果。如果客户相互竞争通常导致这种结果。例如,一牛奶场供应大型连锁店的牛奶价格,低于供应邻近小杂货商店的,推断结果是将使连锁店比小杂货店具有竞争优势。然而,被控告的制造商可以行业正当竞争为依据反驳这一推断。

该法案也禁止在竞争的顾客之间存在广告和促销折扣差别。例如,一家化妆品公司为百货商店配备一名示范人员,则必须向较小的杂货店提供对等的促销。促销与客户规模成比例,可以不包括示范人员,改为售卖点陈列或其他类型的销售帮助。

为价格差别辩护有许多种。例如,销售者采用差别价格是为了适应(而不是打击)针对相同消费者的竞争者价格。因向特殊顾客出售产品能达到效率,则按成本计算正当的价格差别是允许的。(注:这种例外极难在法庭上证明,要求详细的成本数据,但许多公司没有。)再者,数量折扣是许可的。然而数量折扣必须制定级别,使竞争的顾客可按能力获得。例如,购买大宗产品获得较大的价格折扣,而只有能够购买这一数量的顾客才能获得。证明其正当可能很难。应该注意,这些辩护只适用于价格差别,而不适用于广告和促销折扣差别。

罗宾逊—帕特曼法案(历史上称为反连锁店商店法(anti-chain store act))旨在保护小商人,以免大连锁店由于巨大的购买力而享有成本优势。该法案因它禁止卖方向一些顾客提供折扣,使市价高于正常价格,与谢尔曼法表达的政策相矛盾而受到批评。在近些年,司法部和联邦贸易委员会都不根据罗宾逊—帕特曼法进行起诉。但是市场营销者仍应小心,因按照该法案私人受害方可以采取民事行动,如胜诉可获得 3 倍于损失的赔偿。

### 掠夺性定价

掠夺性定价是另一种定价方式,可能突然引起以反垄断法为根据的起诉或民事诉讼。实质上,掠夺性定价企图提高自己的竞争地位,把竞争者从市场上赶走,从而改善自己的业绩。法庭经常以定价低于平均可变成本作为具有掠夺意图的证据。例如,已进入市场的一家制造商,其可变成本为每单位 5 美元,而以每单位 4 美元出售产品,则法庭会认定其具有把想进入该市场的竞争者挤出去的意图。进行掠夺性定价的各方,有时给激烈竞争的市场上低于成本的价格以补助,而从竞争缓和的市场获取利润。(这也被称为初级价格歧视(primary line price discrimination),因为反竞争的结果发生在制造商级,而不是顾客级。)问题变成了定价策略是仅反映公平、激烈的竞争还是有损害竞争者的特定企图。市场营销者通常听到的“毁掉这个或那个竞争者”的陈述,如果伴之以明显的市场力量和很难严格地从经济上证明是正当的定价行为,会使公司律师亦深感麻烦。

像关于价格歧视的法规一样,反对掠夺性竞价的法规同整个反垄断政策也不一致。一些分析家主张,反对掠夺性竞价的法规为激烈的竞争造成了不希望、无担保且令人沮丧的效果。但是市

场营销者应注意低于可变成本的定价在一定环境下会使公司和个人承担责任。因此,如果市场营销者企图以这种方式定价或遇到竞争对手这样做时,应向公司律师咨询。

## 分 销

除了定价决策,反垄断法涉及的重要法律问题还包括分销。市场营销者把关于分销系统决策的法律限制归纳为3种一般类型(1)产品组合要求或限制(2)地域、地点或顾客限制(3)定价限制(垂直价格限制即维持转卖价格协议,在前面定价部分已论及)。

### 产品组合要求和限制

产品组合问题在下面两种情况之一出现时就会发生(1)市场营销者拒绝向分销商(如批发商、零售商)出售要求的产品,除非后者购买另一品牌或产品(2)市场营销者力图把竞争者排斥在其分销渠道之外。第一种称为捆绑(tying),第二种称独家交易(exclusive dealing)。捆绑违反了谢尔曼法和克雷顿法案,本身是非法的。独家交易如果从本质上减弱竞争或趋于垄断,则违反了克雷顿法案。

捆绑实质上是努力利用一种品牌的市场力量帮助另一品牌。捆绑必须有两种产品(或品牌)才能发生,要求两者同时购买,并且捆绑产品的经济力量足以明显地限制竞争。例如,一家品牌占优势地位的牙刷生产者进入牙膏行业,拒绝向任何不愿经营其牙膏的分销商出售其牙刷,则这家生产商将面临被起诉。中心问题是牙刷品牌是否具有迫使不情愿经销其牙膏的分销商购买牙膏的市场力量。

按这一推理延伸,具有特许权的商标可能成为捆绑商品。因商标的惟一来源是拥有特许权者,所以这个商标具有和专利产品相同的垄断力量。当这种力量被用于附带要求购买其他产品时,就会因捆绑而被起诉。例如,除非受特许经营者同意购买其餐巾或纸杯(外部来源的项目容易记录),否则,拥有连锁餐馆特许权者拒绝出售商标特许权,那么特许权者就会因捆绑受到起诉(或被特许经营者投诉)。应该注意,因详述外部来源品目录将揭露商业秘密,所以拥有特许权者可以要求受许经营者把这些商品作为特殊调味品向其购买。

独家交易是指制造商同分销商达成协议,分销商同意不经营竞争者品牌。除非分销商默认,如果制造商通过拒绝向分销商出售产品或拒绝给予相同的价格迫使分销商同意协议,则该协议为非法。问题是竞争者是否从分销渠道中被排挤掉。如果分销商参与的或协议涉及的交易额巨大,无论是绝对值还是市场份额,则根据克雷顿法案,制造商将承担责任。

### 地域、地点和顾客限制

另一种分销限制的形式涉及分销商在哪里和向谁出售的协议。这些协议采取几种形式:一些指定零售商销售地点;另一些分配部分顾客给特定的分销商;还有一些限制分销商寻求或从事业务的领域。通常,这些协议是市场分配系统的一部分,市场营销者通过授予分销商在特定区域或顾客群中的独家分销,使每一分销商避免“品牌内部”竞争(“interbrand” competition)。通过这种方式,市场营销者希望提供一种环境,使分销商能更有效地进行品牌间竞争(interbrand competition)。例如,一家照相机零售商可能希望雇佣专业(和高报酬)的零售人员向顾客提供市场营销者的照相机品牌与其他品牌相机相比的重要信息。但是,如果这样做带来的利益被位于附近的其他以较低成本/价格销售同类相机的交易商分享,这家零售商将不愿这样做。因此,为鼓励有效的品牌间竞争,市场营销者可通过许可有限的零售商经营其产品,并限制他们改变商店位置达到限制品牌内竞争的目的,即所谓选择分销(与其对应的则是密集分销)。

1977年以前,水平和垂直地域限制都是非法的。1977年,以最高法院判决西沃尼亚案件(Sy-

luania case)为分界点,根本改变了关于垂直地域(即在分销渠道内,而不是在竞争者之间)限制的法律。因电视市场竞争增加和市场份额减少,西沃尼亚决定转为选择分销战略,让数量有限的分销商服务于指定的地域。一位分销商违反协议,在没有通过西沃尼亚许可的情况下,在其地域之外开设了一家新店。西沃尼亚终止与其交易,但该经销商称地域分配限制了交易。法庭发现,垂直地域限制非法性测试表明对品牌内部竞争的负作用与对品牌间竞争的积极作用相抵消了。如果最终出现市场全面竞争的结果,则该限制是允许的。这被归入合理性法则(Rule of Reason)且与适用于水平协议的规则形成对比。在西沃尼亚案件中,由于选择性分销系统使经销商的贡献增加,从而西沃尼亚再次具有了竞争性。因此,这一限制对品牌间竞争具有积极作用。

## 促 销

尽管存在许多关于促销和广告问题的法律和法规,但最重要的是联邦贸易委员会(FTC)法案第5章。第5章规定“不正当的或欺骗的行为或方式”属于非法。该法案的其他章节授权FTC(联邦贸易委员会)起诉和裁决这类违法行为。

### 不正当行为或方式

FTC一直着重于“欺骗行为或方式”的解释。然而,在20世纪70年代,“不正当”这一术语使FTC冒险涉足无耻的和不道德的行为法规。近些年FTC更多局限在对“不正当的行为或方式”的解释上,限定在许多顾客受到伤害,而这些顾客不能通过理智行动避免的案子上,并衡量不正当行为造成的伤害与它对消费者和竞争产生的积极作用。

上述调查案例的主要目标之一是针对儿童的广告。例如,联邦贸易委员会禁止自行车生产商做那种展示儿童骑车直接穿过交叉路口的广告。

### 欺骗行为或方式

在决定什么是欺骗时,联邦贸易委员会将试图确定广告是否具有欺骗忠诚顾客——哪怕是很少而不是许多——的倾向或行为,因而利用可获得的证据和自己的专家审查广告。

联邦贸易委员会挑选一些特殊对待的领域。例如,1980年联邦贸易委员会公布了有欺骗性的手册,包括名人和顾客担保,要求名人确实使用过该产品,且只要广告正在播出就应继续使用。

当发现欺骗性广告时,联邦贸易委员会有权发布命令停止公司广告,并要求在再次广告之前改变用语消除欺骗,同时使用矫正命令,迫使公司做指定数量的附加广告,改正由欺骗广告给消费者造成的误导。因联邦贸易委员会的行动能导致昂贵的法律诉讼并影响正在进行的市场营销计划,因此市场营销者及其广告代理必须对广告产生的微小欺骗的可能十分敏感。仅市场营销者或其他聪明的人不受欺骗是不够的,广告必须以天真的、忠诚的,甚至是无知的顾客的观点来审查,因为这些顾客也受到法律保护。

## 产 品 策 略

影响市场营销者产品策略决策的法律有四个重要方面(1)专利、商标和版权(2)担保(3)产品责任(4)产品安全规则。不像在定价和分销方面,反垄断法不涉及市场营销者法律环境的这些领域,然而,它们综合了成文法、法规和法庭制定的法律。

### 专利、商标和版权

专利一词——意思是拆开——起源于 *litterea patentes*,即拆开国王把产品或生产方法的垄断权恩赐给其喜欢的臣民的信件。后来,那些权力转变为只有产品或方法的发明者在有限的时间内享有。

美国法律规定授予专利权的产品、工艺或该工艺应用的机器必须是新的、稀少的、有用的,具有宣称的功能并在文件中加以适当描述。所有专利的期限为 17 年,不能再续。一旦获得专利,该产品、工艺或机器就具有独特的权力。如果另一市场营销者有意或无意地引进该专利产品或与其没有明显区别的产品,则专利拥有者可起诉,要求禁止使用并索要专利权受到侵害的损失赔偿费。因此,产品必须进行审查以免侵害已存在的专利。

商标与品牌相似,都体现着市场营销者投资创造一种意义或形象,并通过某些标记或标志表达出来。商标说明产品的来源并提供相关信息。因此商标法确保产品是由熟悉的、可信赖的生产者制造的以保护消费者。同时商标法也保护市场营销者。它保证市场营销者为高质量产品投资创造良好质量声誉而无须担心其他营销者偕取这些投资。

商标不是非要注册以防侵害。但注册商标可提供诉讼程序的保护。例如对商标所在地的公众注明日期的公告(即法律上认定已在那一日期通知公众)。因商标不全是注册的,那些渴望引进新商标的市场营销者应聘请商标专家,在对商标的发展投资以前进行调查,然后再注册新商标。

如果商标变成通用术语,成为公众领域的一部分,则公司就会失去它。这发生在玻璃纸身上,也发生在像 kleenex<sup>®</sup>、Xerox<sup>®</sup>或 Rollerblade<sup>®</sup>等商标身上。当商标不再表示特定的生产商,开始成为产品的同义词时,生产商独特权力就会失去。生产商必须保护商标,确保其总是作为产品来源的证明书,而不是产品本身(例如:买 kleenex<sup>®</sup>牌卫生纸)。

专利鼓励发明,商标鼓励投资,创造质量声誉,与此类似,版权鼓励思想。1976 年版权法保护广泛的表达形式,从书籍、音乐到计算机程序和数据库。为受到保护,公开发行的复制品必须标有 © 标志(© 表示复制的音像制品)、作者的名字及第一次发行的日期,并有必要到版权局注册。

### 担保

担保基于合同法,并包含于统一商业准则和麦格纳森—默斯担保法。担保的基本功能是,确信产品值得消费者信赖。如果担保不真实,即卖者没卖给买者允诺的东西,即违反了合同,那么买者有权投诉卖者,要求赔偿。这些赔偿包括个人伤害或经济损失,只要是由与卖者允诺的标准不符的产品造成的就可以。

产品说明由卖者明确做出,称明示担保(express warranty),可采取事实、允诺、描述或样品的形式。如果买者信赖其真实性而购买产品,则卖者受到明示担保的约束。产品可能毫无缺陷,但可能与明示担保的标准不符。

其他担保不是卖者明确做出的,但仍为交易的一部分。如果卖者是商人(即出售一种特定商品的人),则所有交易过程中出售的商品都暗含“商人能力”担保。商人能力担保是指交换无异议,产品具有公正的和一般标准的质量,所有单位都有合理的质量和数量,有适当的包装和标签,且必须同标签上的声明一致。不管市场营销者是否愿意允诺这些事情,只要其从事商业、出售产品,就被认为只能这样做。这种担保是暗含的,如果产品不符合标准,买者即可投诉要求赔偿损失。

市场营销者可不做说明,简单地避免明示担保,也可明确否认暗含的商人能力担保。向消费者成功地否认暗含担保要比向其他商人否认难得多。按照麦格纳森—默斯担保法,如果一个公司达成成文担保或服务合同,则暗含担保可限制在成文担保的范围内,但不能完全否认暗含担保。麦格纳森—默斯担保法规定了特定的术语和程序。这对产生和否认各种担保是必要的。

担保的最终形式确保产品适合特定目的。如果卖者知道产品将用于特定目的(例如汽车将用来拖活动房屋)且买者信赖卖者提供的关于该产品是否具有这种功能的信息,则认为卖者须保证该产品适合这种目的。在明示担保下,产品可能完全没有缺点(例如一四缸汽车在正常情况下运行良好),但用于买者的特定目的可能不符合更严格的标准(例如拖重型活动房屋的车)。

## 产品责任

担保基于合同法(即产品的明示担保和暗含担保),而产品责任基于侵权行为法(即要求个人和公司应注意不伤害其他人)。像担保一样,产品责任可分为产品失望案和产品缺陷案。即使产品没有缺陷,如果市场营销者向买者就假货做出重要说明,并知道或应该知道是假货,则他/她负有责任。这称为不实描述侵权行为。

发生产品缺陷案有三种情况。制造商在设计、生产和营销过程中可能出现疏忽。即使最仔细地设计和生产,如市场营销失误,也会处于危险境地。例如,一些批评家批评一家公司向第三世界国家仍住院的产妇免费提供婴儿奶粉的策略产生了危险,造成产妇对该产品的依赖,而出院后买不起,因此稀释奶粉,危及了婴儿健康。疏忽的市场营销包括未附加必要的安全操作、使用、欣赏的警告和说明。例如,链锯如没有正确的操作说明和警告,则属于致命产品。因此,对市场营销者来说,注意条件产品固有的危险和一定把全部的、明确的警告和说明随同产品一起给购买者是非常重要的。

## 产品安全规则

存在大量法律和法规处理特定的产品安全问题。一些州有安全带法,其他州则有出售爆竹违法的规定。联邦政府也干预各件事情,从肉类检查到防损包装。市场营销者应注意属于其行业的特殊法规。

消费者产品安全委员会(Consumer Product Safety Commission, 简写 CPSC)是对许多行业有广泛司法权的最重要的联邦委员会之一。消费者产品安全委员会(CPSC)规定个人产品的安全标准,禁止过分危险的产品。CPSC 要公布安全标准,必须确定“这一标准对消除和减少这类产品造成伤害的过分危险具有合理的必要性”。要禁止产品,CPSC 必须确认没有可行的安全标准适当地保护公众避免受伤害的过分危险。为销售而生产、销售或为销售而分销被禁产品或不符合公布标准的产品属于非法。安全标准包含对市场营销者特别重要的要求,诸如与消费者产品包装和产品所附警告和说明等相关的要求。

CPSC 因太具攻击性和消极性受到各方面的指责。作为委员会,其行为一般跟随当前政府的态度。CPSC 力求辨明对消费者安全潜在的威胁,并制定法规防止损害。产品责任法和担保法力求一旦发生损害的赔偿,间接鼓励谨慎设计、生产和营销,以防潜在的责任。

## 结 论

市场营销经理制定决策要注意行业和法律环境。在这节我们了解了一些常用的美国法律原则,并检查了一些已应用这些原则的成千上万个案例中的特定问题。每个问题都有其事实与结果。然而,还有许多方面本节根本未涉及到。而且,随着商业全球化,法律环境迅速扩大,市场营销者必须在非常不同的法律体制下,复杂的经营环境中奋斗。尽管最终由公司律师指导市场营销者走出迷宫,但市场营销者对法律环境的基本了解,可防止浪费时间和精力去制定最终被法律部门否决的市场营销计划、方案和决策。

本节是为帮助市场营销者熟悉一些与市场营销决策相关的较重要的法律、法规。当然,本节内容不能代替寻求恰当的法律建议。

# 附录 B :市场营销术语汇编

(按术语英文字母排序)

本汇编的使用者应理解,下述辞汇大多在特定行业或特定情景中有特定含义。辞汇在案例或课文中的定义或在上下文中的用意,应比在本汇编中一般性的定义给与更为优先的考虑。

**广告(Advertising)**——由一位出资者付费的,对思想(ideas)、商品或服务的任何形式的公开展示和宣传促进。虽然“口传(Word-of-mouth)”广告(即消费者相互告知他们对某种商品或服务的消费经验)为人们所熟知,但广告通常是一种大众传播形式(不同于个人之间的传播)。即广告主购买空间和时间将信息传播给很多人,而这些人没有一个通过他或她的组织得以相识或相互影响。广告的明显特征是它的诱导性本质。它并不是无偏见的传播信息,它的设计目的是使人们相信它所展示及他(广告主)所要卖的产品、服务或思想的价值。

**广告代理佣金(Advertising Agency Commission)**——广告代理机构因其为广告主提供服务所提取的广告成本的一定百分比。标准化的做法是,佣金传统上为总媒体支出(时间、人力、空间等)的15%,及广告净制作费(在艺术、摄影、排版、照像、制版等)的17.65%。当然,这些“标准”数字经常要经过讨价还价。

**修配用零部件市场(Aftermarket)**——为已在使用的产品提供新配件的市场。汽车轮胎、电池和空气滤化器的销售即是一例。

**代理商(Agent)**——一个人或商业机构,为买、卖或既买又卖而谈判,但对他或她所买卖的商品没有所有权。代理商通常以佣金或酬金形式收取报酬。在同一次交易中,他们通常不会同时代表买方和卖方。代理商与经纪人相似,但代理商一般与他们的委托人保持长期关系,而经纪人不是。

**通用运费率(All-Commodity Rate)**——运输中不管装运的商品是什么均适用的费率。

**分销总量(All-Commodity Volume)**——制造商通过超级市场和其他食品店分销其产品时,用于评估其分销系统有效性的一种方式。例如“ACV的85%”意指一种产品由代表了某一地区所有食品店产品销售量85%的商店分销,它并不意味该产品已由这一地区85%的商店销售。

**套利(Arbitrage)**——在两个或更多不同市场上,在同一时间购买和售出同样的商品、债券或外汇,目的在于利用该产品、债券、外汇在市场上的价格差。

**收视率调查(Arbitron)**——一项SAMI/Buke所有的市场调研服务,专用于通过付费的家计调查测量当地广播和电视收视观众。每15分钟作一次观众评价。

**拍卖(Auction)**——向若干竞标者中出价最高者提供一物件。

**审计(Audit)**——审查和跟踪产品转移,向制造商提供尽可能近期的销售信息。尼尔森(Nielsen)和SAMI是两家重要的审计机构。尼尔森监视零售产品的转移,从存货开始到结束,加上采购。SAMI是中间商审计机构,通过估计商品从仓库到零售的转运监视库存的减少。

**诱售广告(Bait and Switch)**——有诱惑力但虚假地销售某种产品或服务的广告,广告主并不真的打算卖出该产品或服务。在实践中做这种广告,通过贬低或其他花招设法将消费者“转换”到商店里更有利可图的另一种商品上的做法是非法的。

**廉价商品部(Bargain Basement)**——一家百货公司的最底层(通常是地下室),专门用于销售

较店内一般标价要低的廉价商品。

(广告代理商)营业收入(**Billings**)——广告代理商为空间、时间、制作及服务向客户索要的总费用。

品牌(**Brand**)——一名称、术语、符号、象征或设计,或是它们的组合,其作用在于识别一销售者的产品或服务,并将它们与竞争者的产品或服务相区别。

保本分析(**Break-Even Analysis**)——一种决定在各种价格水平时所需销量的分析技术,当达到这一销量时,卖方可补偿成本,或在收入和成本之间达到平衡。保本分析用于制定价格,估计潜在的利润和损失,以及决策发生的成本。

经纪人(**Broker**)——参见 Agent。

伯克(**Burke**)——一家刚刚与 SAMI 合并的重要的市场研究机构,在顾客调查方面堪称魁首。通过电话访谈、个人访谈、邮寄问卷、小组讨论、概念测试和产品测试等方法,伯克进行认知、试用和使用方面的调查以及广告研究。

商号特许(**Business Format Franchising**)——有别于产品或商标特许的一种特许关系。特许权的所有者向受许者提供用于经营活动的整个系统。受许人得到的不仅是使用特许权所有者商标的权力,而且包括利用其营运、营销及所有其他方面的准则和标准来指导经营活动的权力。商号特许方面人们的熟悉的例子有快餐厅、汽车旅馆和汽车租赁。1985年,商号特许大约占整个特许销售额的26%。

购买折让(**Buying Allowance**)——一种短期交易促进方法。做法是按某商品购买的一定数量提供一固定的价格折减。

采购中心(**Buying Center**)——一特定组织购买决策中的决策单位(decision making unit Buying Group)。(见 DMU)

采购集团(**Buying Group**)——也称采购办事处或居民采购办事处。代表一组非竞争性商店的机构,主要功能是采购商品。该集团可以是独立的,商店所有的,也可以是自有商店。

付款后交货(**C. B. D.**)——“Cash before delivery”的缩写,即在采购的货物送达之前即已为货物付款。

到岸价(**C. I. F.**)——“Cost, insurance, and freight”的缩写。这3个词所含的项目(成本、保险、运输)已包含在报价中。

货到付款(**C. O. D.**)——“Cash on delivery”的缩写,当货物送达时才付款。

有线电视(**Cable Television**)——传送电视节目的一个系统,它通过电缆将电视机与中心天线连接,而不是通过空中直接将信号传送到居民住宅。由于有线电视不像传统发射系统那样利用无线电波,因此较少受联邦法规管制。联邦法规的管辖权传统上停留在无线电波的公众所有权上。

同类相食(**Cannibalization**)——同一家公司中,当推出的新产品的部分销售赢利是以牺牲现有产品销售而得来的时候,同类相食就发生了。

受控分销商(**Captive Distributor**)——归制造商所有的分销商。它为母分司的产品销售提供一条分销渠道,同时也可能经营其他制造商的相关产品。

车上广告牌(**Car Card**)——一种招贴式广告,设在公共汽车车厢内,一般11英寸高,12英寸宽。

富有主顾(**Carriage trade**)——顾客中的有钱阶层。

现金牛(**Cash Cow**)——产品管理矩阵理论中四类业务或产品类型之一(其他三类为“明星”、“问号”、“狗类”)。现金牛产品处于产品生命周期的成熟或下降阶段,几乎不需要投资,成本较低,

因此可“产奶”或获高额利润,支援快速增长的明星,或投资明星和存在问题较多的问号类产品。

**目录零售商(Catalogue Retailers)**——目录零售商以低价格销售多种高盈利性品牌的产品,他们在自有的商店中备有目录,并寄给顾客通知所提供的产品。满足顾客定单的货仓设在店后,设施装备的成本较低。由于选址远离繁华地区,提供最少的服务,其特色产品不集中于时髦品等,使得目录零售商的低价销售成为可能。

**买主自负责(Caveat Emptor)**——拉丁语,即“Let the buyer beware”。该短语概括了一种原则,即购买者自己应该对确认卖者商品的价格负责任,而不应依赖卖者的推销。

**连续折扣(Chain Discount)**——在以前折扣率的基础上连续计算的一系列折扣。如,对100美元打折40%再加折10%再加折2%后等于52.92美元,总折扣量为47.08美元(100美元-40%=60美元,60美元-10%=54美元,54美元-2%=52.92美元;100美元-52.92美元=47.08美元)。

**连锁商店(Chain Store)**——属于同一类型、所有权集中、在某种程度上集中经营管理的一组零售商店。

**渠道带头人或领袖(Channel Captain or Commander)**——分销渠道中充当领袖的组织,该组织向各公司买进(和)卖出商品,代他们承担风险,总是从事一些有益于供应商、顾客及自身的活动。J·C·潘尼与其服装供应商的关系就是一例典型的渠道领袖角色。潘尼的销售量及对供应商的重要性使得它可以建立它的产品特色,在工厂实施检查方案,并决定毛利结构。

**分销渠道(Channel of Distribution)**——公司内部组织单位和公司外部的代理商、经销商、批发商、零售商形成的系统,通过该系统销售产品或服务。

**传单(一种广告)(Circular)**——促销中广泛使用的一种广告印刷品,通常1-24页。

**克雷顿法案(Clayton Act)**——1914年通过的一项联邦法案。该法案通过限制价格歧视、排他性交易、捆绑式合同及连锁董事会等行为加强反托拉斯法。

**闭路营销系统(Closed Circuit)**——一种通过有线电缆而非无线方式传送的电视广播。其收视是受控的、有限的,不能被一般公众随意接收。

**拥挤广告,噪声(Clutter)**——大量简短的商业广告连续播出,尤其在电视上,增加了广告目标接受者混淆的潜在程度。

**商品(Commodity)**——在潜在顾客头脑里无法与竞争者相似产品相区分的产品或产品大类。

**商品交易所(Commodity Exchange)**——通常由成员交易商所有的一种组织,提供设施使特定商品的买主、卖主,或他们的代理商,为促进该商品的交易而得以聚在一起。

**对比广告(Comparative Advertising)**——利用实际产品名称做具体品牌比较的广告。

**集中度(Concentration Ratio)**——某一行业中特定数量公司的产量占总产量的百分比。例如某行业中四家公司的集中度为40%,则在此行业中4公司生产了行业总产量的40%。

**寄售,代销(Consignment Sales)**——在零售商向供应商订购的产品没有最终售给顾客前未完成销售,直到这些商品转售后才支付货款的一种销售形式。

**消费者行为(Consumer Behavior)**——直接与获取和使用商品和服务相关的个人行为,包括此前发生的决定这些行为的决策过程。

**消费者合作社(Consumers' Cooperative)**——消费者合作社是一种由最终消费者拥有和经营的零售企业,主要为会员购买、分销商品和服务。

**消费者信贷(Consumer Credit)**——一般为三年或三年以下的资金借入或债务。

**消费品(Consumer Goods)**——供最终消费者或家庭使用,其间不再经商业过程的商品。

**消费者家计调查(Consumer Panel)**——参见Diary Panel(家计调查)。

促销( **Consumer Promotions** )——吸引最终消费者或最终使用者购买某一具体产品的技巧。

消费者主权运动( **Consumerism** )——寻求增加消费者权利和力量,促使售卖者负责的一种社会运动。

竞赛和抽奖( **Contests and Sweepstakes** )——竞赛和抽奖是重要的促销手段。它们的差异在于,竞赛的参加者通常靠完成某一分析性或创新性要求的技巧竞争奖品;而抽奖的参加者仅需报上姓名即可参加某一奖项的抽取活动。

合同外包( **Contracting Out** )——某个公司决定将其组装产品的零部件或销售的商品交给另一家公司制造。

贡献( **Contribution** )——一个或一个以上单位的产品,在生产和分销中出现的实际收入和可变成本之间的货币差额或差额的百分比。

便利商品( **Convenience Goods** )——通常指经常购买、很少比较、立刻做出购买决策的消费品。方便品通常单位价值小,一次购买量也很少。例子包括烟草产品、口香糖、报纸等。

方便商店( **Convenience Store** )——产品品种有限、价格相对较高、营业时间长的小食品杂货店。这些商店通常专营某一完整的产品类型,如面包、牛奶、软饮料,一般不出售鲜肉和生鲜产品。

合作社( **Cooperative** )——一种由创建此组织的消费者共同拥有的组织。大体上讲,合作社最显著的特征是根据会员的消费量,且不计股票持有量多少限定每人一票的办法进行受益分红。

合作广告( **Cooperative Advertising** )——广告成本由全国性广告主(制造商)、零售商、和/或批发商分担的当地或地区广告。

文案( **Copy** )——广告中的文案。通常指组成广告的正文、书写和用语部分。

文案测试( **Copy Testing** )——对不同广告文案的诉求和卖点创意的初步测试,以确定它们的有效性。

商品销售成本( **Cost of Goods Sold** )——与取得和准备所要销售商品相关的所有成本的总量。

每千人成本( **Cost per Thousand** )——简称“CPM”。将电视或广播广告送达 1000 户家庭或每 1000 份印刷品广告的成本。

优惠券( **Coupon** )——零售店为顾客提供的代表赎回的一种凭证,持券人在购买某一具体商品时可以享受已规定的节余。

信贷( **Credit** )——一种贷款形式,目的是帮助消费者在支付贷款之前取得商品或服务。

累计受众量( **Cumulative Audience** )——某一测试时间(通常 1-4 星期)的具体时段中指定节目送达的不重复计算的受众数量。

决策过程( **DMP** )——“Decision-Making Process”的缩写,指决策单位决定购买所经历的过程。

决策单位( **DMU** )——“Decision-Making Unit”的缩写,决策单位可以只是一个人,但更常见的是指有共同的组织联系、不同的职能分工、共同做出购买决策的群体。群体中的个人根据参与程度和参与行为的不同扮演不同的具体角色,如发起者、把关者、影响者、决策者、采购者和使用者。

注明日期( **Dating** )——通过容许购买者推迟支付支票而提供的一种贷款。例如,一个购买者应该在 30 天内支付货款,可以得到一张延期支票,票上标明的日期可能比实际购买日期晚一个月。事实上,这位顾客的付款期限为 60 天。这种贷款通常用来鼓励提前订购季节性商品。

经销商( **Dealer** )——以零售或批发形式购买和转卖商品的公司。

经销商额外佣金( **Dealer Loader** )——当购买的商品达到一定数量时给予零售商的一种奖励,目的是获取新的分销,或将不同寻常的大量商品从制造商转到零售商手中,最终流向消费者。

**决策者(Deciders)**——真正做出是否要购买的决策的那些人(参见DMU)。

**人口细分(Demographic Segmentation)**——根据年龄、性别、家庭规模、家庭生命周期(如:年轻、单身;年轻、新婚;有一个6岁以下小孩的年轻夫妇等)、收入、职业、教育、宗教、种族、国籍及社会阶层进行的市场细分。

**百货公司(Department Store)**——经营广泛的选购品和特殊品,价位界于中档到高档之间的大型零售企业。店中的商品“部门化”或按产品大类划分。每个部门都有摆放商品的空间,记录销售的现金出纳和帮助顾客的售货员。主要有两种百货商店:“传统型”和“百货专业店”。二者的区别是前者经营完整的商品线,包括耐用品如家具、家用器具等;而后者不经营此类商品,一般集中于服装。

**百货公司所有者团体(Department Store Ownership Group)**——一个所有权集中的商店集合体,其中每个商店都在总的指导原则下主要作为一个单独企业经营运作,而非由集体进行统一管理和指挥。

**家计调查(Diary Panel)**——要求个人或家庭记录听到或观察到的行为或者记录产品购买活动的一种调查技术。

**扩散(Diffusion)**——一项新产品或服务在潜在市场上从介绍引入到广为接受的过程。

**直接销售(Direct Selling)**——一家公司负责将产品销售给使用者、最终消费者,或不涉及中间零售商的过程。

**折价商店(Discount Store)**——利用自我服务方式销售耐用品、美容保健品、服装和其他非耐用品和一般货物的百货零售店。这种商店以低毛利经营,每年最小销售量为100万美元,面积在10,000平方英尺以上。

**可自由支配收入(Discretionary Income)**——指个人可支配收入中支付了必要开支后剩余的部分。

**个人可支配收入(Disposable Income)**——个人收入减去所得税和必要的开支后(如社会保险金等)所剩的部分。

**分销商(Distributor)**——将产成品售给零售商店(经销商)或直接售给最终消费者的公司(或个人)。通常意义上,一般认为分销商与他们采购产品的制造商的关系比批发商与制造商的关系更密切、更长久。

**狗类(Dog)**——产品管理矩阵中四类业务或产品线之一(其他三类为现金牛、明星、问号)。狗类产品的市场占有率和市场增长率都很低,成为现金来源的可能性不大;反之,由于需要增加投资维持其市场地位,通常被看作是现金陷阱。

**透支账户(Drawing Account)**——雇员可以根据将来的销售提前支取佣金的一种账户。不足的部分累积起来,当以后各期收入超过预付佣金数额时再加以扣除。

**承运经销商(Drop Shippers)**——也称Desk Jobbers,指不处置和储备所售商品的批发商。他们接受顾客订单,然后安排制造商直接运货给购买者。承运经销商的作用相当于给制造商做代理商,只不过前者拥有所售商品的所有权,并承担相应的风险。

**干品(Dry Goods)**——一个内涵较宽的纺织商品术语,通常包括细纱商品、窄幅园艺用品、女性服饰的针纺配件和男性服饰等。

**倾销(Dumping)**——为了获得规模经济或学习曲线的优势,在国外以低于原产地国内售价的价格销售商品。另一目的是使外国公司如果不是根本不可能,也是很难在该市场竞争。

**耐用品(Durable Goods)**——耐用品指能够使用三年以上的产品,如家用器具、家具和汽车。

月末起算支付条件 收货日起算支付条件( **E. O. M. ,R. O. G.** )——“ End of Month , Receipt of Goods ”的缩写。它是一种注明日期形式 ,表明实际贷款期限视同装运在月末发出 ,还表明现金折扣期从购买者接到商品之日算起。

**80—20 律( 80-20Rule )**——一般认为 20% 的产品或顾客承担着 80% 的销售。该术语还用来表示对某项目 20% 的努力往往产生 80% 的结果。

**需求弹性( Elasticity of Demand )**——销售收入对价格的具体变动的敏感度。当价格上涨 ,总收入随之上升 ,或价格下降 ,总收入随之下降 ,产品需求可称为相对价格无弹性。当价格上涨而总收入下降或价格下降而总收入上升 ,则称为需求相对有弹性。

**邮寄广告页( Envelope ( or Statement ) Stuffer )**——附在信封中随主要内容( 通常是一张发票或清单 )一起寄出的一种广告单页、传单或印刷品。

**唤起物( Evoked Set )**——被消费者视作可选择的某些范围的产品品牌。

**独家分销( Exclusive Distribution )**——在某一特定地区只通过一家批发商或零售商销售商品。

**实验法( Experiment )**——市场调研中使用的一种科学的调查方法 ,目的是建立因果关系。典型的做法是实验者操纵或控制一个或一个以上的自变量 ,观察其对因变量的影响。例如 ,市场营销人员可能会控制广告信息( 即在一个同质市场中运用不同的广告信息 ) ,从而确定广告信息对销售的影响。在此实验中 ,广告信息是自变量 ,而销售是因变量。

**离岸价( F. O. B. )**——“ Free-on-Board ”的缩写。运往指定目的地 ,运费由卖方支付 ,商品所有权转给购买者的一种销售条款。

**应收账款转让( Factoring )**——公司按一折扣价将其应收账款转让给某一金融机构 ,然后由该金融机构去收取账款。

**公平贸易法( Fair Trade Laws )**——该法律规定实行转售价格维持。一些州政府曾一度制定了大量此类法律 ,但 1975 年都宣布废止。因此 ,在美国维持转售价格是非法的。( 参见 Resale Price Maintenance )

**家族品牌( Family or Umbrella Brand )**——几种产品共同使用同一品牌。如家乐公司的所有谷物类食品都使用家乐名称 ,如家乐玉米片 ,家乐大米饼。宝洁公司正好相反 ,不使用其公司名称作为品牌 ,因此佳洁士牙膏并不称作宝洁佳洁士或宝洁牙膏。

**时尚( Fashion )**——服装、仪态、装饰、讲话方式等的模式。大体上讲 ,即某一特定时期特定消费者细分市场的品味。

**联邦贸易委员会( Federal Trade Commission , FTC )**——由议会于 1914 年创立。联邦贸易委员会是一个独立的管制机构 ,目的是维护“ 公平竞争 ” ,制止有害于竞争者和消费者的各种公司行为。联邦贸易委员会的权力延伸领域涉及定价、广告活动以及它们对行业集中化的影响。

**广告时段( Flight )**——将一项广告活动细分 ,其中各部分称为广告时段 ,各部分之间有间隔。

**展销贷款( Floor Planning )**——制造商或金融机构为汽车或器具零售商的商品展销活动提供的财政支持。

**焦点小组( Focus Group )**——一种 8—12 位消费者组成的小组 ,因对某类产品的使用和兴趣相同而相聚 ,由一位主持人召集 ,一起讨论产品、促销、广告或其他营销想法。

**皮球品( Football Item )**——零售商通过频繁变动价格来吸引顾客的商品。

**特许经营( Franchising )**——供应商向零售商提供一定的服务支持 ,条件是对销售的产品和服务收取规定的特许费。所提供的服务支持包括使用商标或品牌、提供销售帮助、选址建议、资金融通和限制直接竞争的商店数量。

**免费赠送品( Free-Goods Deal )**——向批发商或零售商免费提供某一特定数量的产品,但该产品或另一产品的购买量必须达到指定的数额。

**频率( Frequency )**——在指定时段内,同一广告展露(或有机会展露)给累积观众的平均次数。

**全线商品搭配( Full Line Forcing )**——这是一种捆绑式合同。销售者要求购买者在购买某一所需商品时还要以同一价格购买整个产品线。一般认为全线商品搭配和其他捆绑式合同(不包括专利、版权和特许权)都是非法的,除非所搭配的产品既不能独立存在也没有足够的吸引力可导致限制该市场的竞争。

**功能性折扣( Functional Discount )**——一种容许中间商从价单中扣除其毛利(即他或她的成本加上利润)的折扣。

**把关者( Gatekeepers )**——类似于采购代理的人。他们的职责是熟知供应商提供的有益于满足顾客需求和解决问题的产品范围。他们在很大程度上决定了哪家供应商有机会接触决策制定者和参与购买过程。(参见 DMU)

**综合商店连锁( General Merchandise Chain )**——其代表有西尔斯、沃德和潘妮公司——销售广泛系列消费品的大型、全国性连锁店。

**无注册产品( Generic Products )**——除了表明产品内容的标记外无其他标识的产品。

**地理细分( Geographic Segmentation )**——根据地区、国家规模、城市或标准都市统计( SMSA )规模、人口密度和气候划分的市场细分。

**整体效果( Gestalt )**——广告的整体认知比其各组成部分的影响和效果大的现象。

**商品陈列柜( Gondola )**——一种自我服务的柜台,有多层背对背的货架,可以自由摆放在零售店的过道中。

**毛利( Gross Margin )**——销售收入减去商品销售成本。

**毛评点数( Gross Rating Points ,GRPs )**——电视时段的购买者或广告商用这一指标测量他或她的节目对整个市场的一个或更多部分的影响,该指标将抵达人数与频率相乘得出(即一次广告观众的总人数乘以每个观众的平均观看次数)。

**保证( Guarantee )**——参见 Warranty。

**美容保健品( HBA )**——是“health and beauty aid”产品类的缩写。

**硬商品( Hard Goods )**——该术语有时可用作“耐用品”(即能使用三年以上的消费品)的同义词。有时也特指主要由金属制成的耐用商品,如大多数电器、汽车、餐具和工具。

**水平一体化( Horizontal Integration )**——一公司通过购并处于该产品同一生产层次的其他公司来扩充自己的方式。例如一家服装零售连锁公司收购另一家服装连锁店。

**商号广告机构( House Agency )**——由一个广告主全部或部分拥有的广告机构。广告机构向该广告主提供全部或有限的服务,一般此广告主是这家广告机构唯一的或最主要的客户。

**实施( Implementation )**——是市场营销战略在公司职能(如销售队伍管理)、项目(如产品管理)及政策层次上的有效执行,包括为有效和高效地执行战略计划而进行的组织、沟通、配置和控制。

**冲动性购买( Impulse Purchase )**——事先没有计划,由于一时冲动做出的购买决策。

**存货计划( In-Stock Program )**——卖方保持产成品库存,使得购买者可以随时购买或收到送货。

**产业用品( Industrial Goods )**——购买该产品的目的是用于生产其他商品,而非卖给最终消费者。

产业市场营销( **Industrial Marketing** )——向公司( 政府或非盈利性集团 )而非个人消费者营销商品。

影响者( **Influencers** )——在决定是否做出购买决策或购买什么方面提供建议的管理者。( 见 DMU )

信息资源公司( **Information Resources ,Inc.** )——一家市场研究公司 ,开发了行为观测服务( **Behavior Scan** ) ,即为市场中所有商店提供扫描设备以收集家庭数据的一种服务。

发起者( **Initiators** )——这些人的购买由情感因素引起 ,他们意识到通过购买某产品或服务可以解决或避免公司的问题。( 见 DMU )

分期付款( **Installment Credit** )——在一定时期内分多阶段支付款项的一种消费者信贷方式。

密集分销( **Intensive Distribution** )——在给定市场区域中通过大部分可得的批发商和零售商销售商品。

库存( **Inventory** )——尚未售出的商品或商品的部分元件。产成品库存指待售的产品 ,如工厂里等待运输到超级市场的罐头。加工过程中的库存指正处在生产过程中的产品 ,如汽车最后组装前的汽车发动机。原材料库存指向供应商采购的尚未进入生产过程的商品 ,例如精炼厂的原油。

发票( **Invoice** )——一种商业票据 ,表明货物已发运。作为买者收到货物时付费的凭据。

有缺陷商品( **Irregulars** )——含有瑕疵的商品 ,如适宜性较差或做工拙劣。

特种批发商( **Jobber** )——基本同义于批发商 ,不过在各行各业中有其特定的含义。

合资( **Joint Venture** )——一家公司与另一家公司分担风险、成本和具体业务项目的管理。合资不同于合伙人关系 ,因为合资不一定是一种持续关系。

一倍加价( **Keystone Markup** )——将成本加倍的一种定价方法。因此 ,一家男服商店以 125 美元购买的一套服装 ,以 250 美元卖出 ,就是一倍加价。

仿造( **Knockoff** )——精确或大致地复制其他公司的商品。

到岸成本( **Landed Cost** )——进口商品扣除关税前的总成本 ,包括已付价款、运费和装箱费。

保留货物 ,付清交货( **Lay Away** )——一种延期付款方式。商店为顾客预留货物 ,待其全部付清货款。

租赁( **Lease** )——为拥有土地、建筑、机器、专利或其他有价值物品的使用权定期支付一笔资金的契约。

信用证( **Letter of Credit** )——授权信用证持有人( 通常为签证人 )具有某种信贷权或体现优先权的一种凭证。信贷权和优先权应由开证人保证兑现。

许可证发放( **Licensing** )——为得到使用费或特许权而销售使用某种工艺、商标、专利或其他项目的权利。

产品线延伸( **Line Extension** )——在现有产品的基础上进行改良的新产品。这种新产品的引进是为了利用产品线中其他产品已建立的声誉 ,或作为对市场上其他公司战略的一种竞争反应。

商品标价( **List Price** )——卖方销售单上所列的价格 ,在此基础上计算各类购买者的折扣。

地方性广告( **Local Advertising** )——在一个或更多的特定地区做的广告 ,以区别于区域性或全国性广告。

锁闭库存( **Locker Stock** )——批发商或制造商为装运准备的额外库存 ,一般存方锁闭在中心仓库里。一旦买者需要该库中储有的任何货品 ,马上由供应商为整个存货付款。

特价( **Loss Leader** )——为吸引顾客而亏本出售的商品。

邮购连锁( **Mail Order Chains** )——参见 **General Merchandise Chains**。

货物清单(Manifest)——承运商为稳妥起见使用的一种订货单,上列所有相关信息如发货人、收货人、商品分类、包装数量与重量,有时还包括成本。

制造商代理(Manufacturers' Agent)——在某一特定地区内销售非竞争性但相关种类产品的个人,一般以广泛的合同制经营为基础,并拥有有关价格和销售条款方面的有限权利。他或她有时被授权销售制造商主要产出的一定比例。本术语与“制造商代表”经常交替使用。

制造商代表(Manufacturers' Representative)——参见 Manufacturers' Agent。

毛利(Margin)——单位产品销售价格和获取成本(制造商的制造成本和批发商或零售商的采购成本)之间的差额。

降低标价((Markdown)——降低某种产品已定的售价,在零售店中很典型。降价的百分比等于减少的数量除以原有价格。

降价补偿金(Markdown Money)——制造商付给零售商的款项,使得后者能够将滞销或过时商品销售出去而不必自行承担损失。

市场占位(Market Niche)——一种保护性的市场细分。保护的性质可以不同。比如,一群买主可能对价格、质量或广告吸引力等类似特征特别敏感。通过发展特别的能力服务于该购买群体可以提高卖主的竞争力。

市场渗透率(Market Penetration)——购买了公司产品或服务的目标顾客的百分比。

市场份额(Market Share)——在某一特定市场上,公司的销售占全行业销售的比率。市场份额可以用销售额或销售单位衡量。

市场营销(Marketing)——为创造满足个人和组织目标的交换,对思想、产品或服务的概念、定价、促销和分销的计划和实施过程。

市场营销管理(Marketing management)——对全部市场营销职能的计划、监督和控制,特别是要系统阐述和执行市场营销的目标、策略、方案和战略。其任务包括产品开发、组织和配备人员执行计划、监督市场营销操作和控制市场营销效果。

市场营销组合(Marketing Mix)——通常指市场营销管理的四个支柱:产品策略、促销(广告和人员推销)、定价和分销渠道。为了押头韵,通常用“Place(地点)”代替“distribution(分销)”,这样组成“4Ps”。

市场营销研究(Marketing Research)——为了产品或服务的市场营销而进行的系统调查,以便获取事实或解决问题。

加价率(Markup)——卖主在他或她所支付的价格之上提高产品销售价格的百分比。加价率一般以销售价格而不是成本的百分比计算。这样,零售商以10美元买进15美元卖出的商品,其加价为33.33%(5美元/15美元)。

大众化商品连锁(Mass Merchandise Chains)——这个经常使用的词汇没有广为接受的含义。有时它特指西尔斯、沃德和潘妮连锁店。在其他场合下它指的是诸如凯马特和考尔德这样的全国性或地区性零售店,人们通常认为这类商店的销售价格比西尔斯、沃德和潘妮的更低。这个词的另一个用法是指高折扣的药品连锁店。

矩阵型组织(Matrix Organization)——在市场营销文献中,该词汇通常指一种分配任务的方式:一个经理小组(包括销售、广告、市场营销研究等)负责为市场营销努力提供具体化、差异化、职能导向型专业知识的支持;而另一个经理小组(包括产品或品牌经理)负责集成各种职能,为产品、品牌或产品线提供有效的市场营销方案。

平均数(Mean)——该统计数据是指一个样本中所有观察值的算术平均数。它等于所有观察

值的总和除以观察值的个数。

**中位数( Median )**——该统计数据是一个样本中正好位于中间的那个观察值。例如,在一个包含 1、5、7、8、9、11、13 等数值的样本中,中位数为 8。

**商品补贴( Merchandise Allowance )**——一种短期合同协议。制造商用它补偿批发商或零售商的某些“特色”(即广告或在店内展示制造商的产品)。提供效果证明,如一张广告插页,是给予商品补贴的基本要件。

**商品销售( Merchandising )**——在一定的地区和时间内,以一定的价格销售一定数量的商品,并能最好地实现市场营销目标的计划和监督。该术语经常出现于零售,尤其是软商品的交易中。

**商人( Merchant )**——购买、获得所有权并转卖商品的商业单位。

**众数( Mode )**——该统计数据是指一个样本中出现频率最高的观察值。例如,在一个包含着观察值 1、1、1、3、5、7、9 的样本中,众数为 1。

**模型( Model )**——由一组输入(常称为“模型的参数”),一个显示系统或一套能够联系和处理这些输入的关系式,以及能够用来概括一组具体的输入值在模型中所发生的变化的输出所组成的整体。

**动机研究( Motivation Research )**——由行为科学家开发的、市场营销研究人员用于研究消费者行为的一套技术。这些技术试图确认消费者基本的购买动机。

**多变量分析( Multivariate Analysis )**——在一个数据组合中,分析两个或多个变量之间相互关系的一系列过程。例如,假设一个研究人员为了评估一则广告的效果而与 5 个人进行面谈,他或她可能会问他们多长时间看一次广告,他们记住了什么,他们是否觉得广告具有诱导性。在这个例子中,变量是频率、可回忆性和诱导性。数据组合是 15 个测量数据(即 5 个人乘以每人 3 个问题)。多变量分析的例子包括多重回归、差异分析、因素分析和群分析。

**全国性客户( National Account )**——地理位置极分散的顾客,他们具有很高的售前和售后服务要求。

**全国性广告( National Advertising )**——在一种或多种媒体上刊登的广告,单个或集体提供全国范围内到达或暴露的机会。

**全国品牌( National Brand )**——制造商品品牌,通常拥有广泛的分销范围。

**尼尔森( Nielsen )**——最大的市场营销研究机构,尼尔森因其零售审计而闻名。提供的信息包括食品杂货店商品、酒精饮料、盥洗用品、专卖药品、商品在零售店中的流动以及电视展露比率系统。其专长是通过一个辛迪加组织提供服务(即它在规定时间里征集客户)。尼尔森属于邓·布拉德斯垂特( Dun & Bradstreet )公司(该公司为美国最大、最老,也是世界最大的商业信用调查公司——译者注)。

**非耐用品( Non-Durable Goods )**——诸如食品和衣服之类的消费品,一般认为使用期限不超过 3 年。

**无店铺销售( Non-store Marketing )**——不通过零售店而通过其他方式进行的零售业务,如商品目录、电话订货、邮购以及最近出现的网络购物。

**非关税壁垒( Non-Tariff Barriers )**——用关税之外的手段限制国际贸易。例如配额、国内政府采购政策及安全和技术标准。

**零批( Odd Lot )**——在样式、颜色、规格、织物质地和质量方面不均衡的花色品种组合。

**让价商店( Off Price Stores )**——主要销售衣服、纺织品、鞋类、家具等的品牌商品的商店,其价格比百货商店和专卖店中同种品牌商品的价格要低。让价商店能够实行低价销售的原因是多方

面的。他们往往很少提供服务,购物环境也不被重视。他们经常以很大的折扣从制造商那里采购超量生产或即将过季的商品。

**垄断行业(Oligopoly)**——只有少量卖主的行业。

**进货限额(Open-to-Buy)**——在某一给定的平衡时期内,一位订货员被允许订购的商品数量。该词汇在百货商店和其他软商品零售中较常用。

**舆论领袖(Opinion Leader)**——能够影响他人的人。

**自动订货系统(Order Entry System)**——为流水线型订单处理而设计的计算机系统。订单处理涉及到一系列的任务,包括将轮到的订单传送给工厂;工厂核查库存状况和客户信用程度;以及准备工作和产品运输。计算机化的自动订货系统使得这一过程的每一阶段都很方便。

**原始设备制造商(Original Equipment Manufacturer, OEM)**——购买他人产品结合到自己所生产和销售的产品中去的公司。

**处理品商店(Outlet Store)**——专门销售零散商品或清仓库存品的商店;或制造商拥有的处理过量库存品的商店。

**柜台药(Over-the-Counter, OTC)**——指止咳药和阿斯匹林之类的“专卖药品”,购买这类药品无需处方。它相对于“处方药”而言,购买后者需要有医生的处方。

**包装品牌(Packer's Brand)**——制造商拥有的无广告无促销的品牌,通常按标价销售。

**专利权(Patent)**——在一定时间内,授予一项产品的发明者的权利,以保护其发明不被潜在的模仿者所采用。这种权利使发明人能够从专利办公室得到关于他们的产品或工艺创新的证书,目前在美国的有效期为17年。

**渗透定价(Penetration Pricing)**——以实际或潜在替代品底价为基础而设计的定价策略。其目的是(1)刺激若干消费群体(细分市场)的购买;(2)获得较大的市场份额;(3)促进生产的规模经济;(4)抑制潜在竞争者。

**人员推销(Personal Selling)**——为了促成销售,与一个或多个潜在购买者进行口头交谈。

**实体分销(Physical Distribution)**——管理产品的物理位移并使产品从产地转移到消费或使用地。

**计划采购(Planned Purchase)**——在察看或最后直接接触特定产品之前就已经作出的购买决策。

**卖场广告(Point-of-sale Advertising)**——又称 Point-of-Purchase 或 POP。在一处或多处零售店堂,以不同方式展现的广告。例如货架、窗户、柜台、墙面、商品陈列岛、各种线路和收款台等。

**定位(Positioning)**——定位是这样的一种艺术:它使某种产品符合一般市场中一个或是几个细分市场的要求,以此有意避开竞争,使其有可能赢得更多的销售额及利润。定位可以利用产品本身物理或非物理特性来影响消费者的洞察力,使之在消费者头脑中占有一席之地。定位策略可通过做广告或其他沟通形式加以辅佐。另外,产品本身的特殊品质也在其中扮演着重要的角色。

**掠夺性竞价(Predatory Pricing)**——旨在通过将竞争者或潜在竞争对手逐出市场来限制竞争的定价策略。

**奖券(Premiums)**——对某种特定产品购买者打折或免费赠送优惠。

**限价(Price Fixing)**——卖主之间通过协议固定价格,包括运用一系列手段提高、稳定或压低价格。如通过轮流叫价分割市场;向竞争者分配价目表以稳定价格;通过协议涨价多少或是打折限定价格组成的某些方面;以及其他各式各样的私下交易。所有联合起来“提高、压低或稳定”价格的行业都是违法的。

价格领导者( **Price leader** )——指定价策略在其行业内被别的公司所追随的企业。

价格系列( **Price Line** )——由公司政策制定的,给消费者一个范围加以选择的价格组合。

组合订价( **Price Packs** )——将商品组合打包,然后从整体上给以价格打折。

价位( **Price Point** )——是价格( **Price** )的同义词。在某些行业中,当一些类别的产品依传统价格出售或该价格被认为对顾客有显著的心理意义时,用这个词来代表价格( **Price** )。

定价( **Pricing** )——及时将产品价值转化为面向顾客的量化尺度(货币单位)的艺术。

初始需求( **Primary Demand** )——对某一类别产品的需求,而不是对某一公司品牌的需求。

黄金时段( **Prime Time** )——广播(电台或电视)的夜晚时段(从晚 7:30 至 11:00),此时受众潜力(人数)最大,广告收费最高。

自有品牌( **Private Brands** )——亦称自有商标( **Private Labels** ),指中间商或代理商所拥有的品牌(或商标),以区别于制造商或生产者拥有的品牌(或商标)。

“问号”( **“ Problem Children ”** )——产品管理矩阵所划分出的一类业务或产品(其他三类是“现金牛”、“明星”和“狗类”)。“问号”业务(或产品)具有较低的相对市场份额和弱小的现金流量,因此,需要大量现金来支持其快速成长。这类业务(产品)被当作问号是由于很难确定它们是否会带来快速成长的机会及未来的收益,以判断投资是否物有所值。

产品差别化( **Product Differentiation** )——任何差别,不管是真实存在的或是臆想的,都可能导致对某种产品的偏爱,甚至使该产品价格比其他同类产品偏高。

产品生命周期( **Product Life Cycle** )——产品从引进到退出市场的过程。一般认为该过程包括五个阶段:引进期、早期成长期、晚期成长期、成熟期及衰退期。

产品管理( **Product Management** )——指对产品生命周期的所有阶段进行的计划、指导与控制。包括对新产品的创造性思维,对这些创意的甄别筛选,产品实体开发研究的协调,产品包装、品牌设计、市场引入、市场拓展、产品修正、服务,以及最后从产品线上被删除。

产品或商标特许( **Product or Trademark Franchising** )——有别于商号特许的一种特许关系类型。特许方授权被特许方销售其产品及展示或使用其商标的权力。虽然被特许方也许会接受培训、广告支持及管理方面的援助,但一般来说被特许方以独立分销商的形式运作。这在汽车及汽油经销方面比较常见。产品或商标特许占了 1985 年特许销售额的约 74%。

产品策略( **Product Policy** )——一件产品是指一种能满足顾客需要的真实存在的商品、服务或是主意。产品策略决定着产品的品质特性。它包括以下这些方面:产品实际特色,所提供的产品数量、品种及它们在产品线中的相互关系,为产品提供的服务,新产品引进及从产品线上删除成熟产品,还有产品命名、包装及其他事项。

产品组合( **Product Portfolio** )——企业从战略目的出发,将产品组合成一个群体来管理。

产品回收( **Product Recall** )——指制造商将已送到批发商、零售商或最终消费者手上的产品收回。回收的典型原因一般是所送出的产品被发现存在缺陷。

产品试用( **Product Testing** )——指鼓励一群典型样本顾客对产品进行实际使用,再向他们征求意见的行为。如有可能还应在关键方面与竞争性产品的使用加以比较。

促销( **Promotion** )——(1)通过运用沟通方式劝诱及说服潜在顾客。(2)除广告及人员推销外的所有沟通方式,例如竞赛及销售支援。(3)短期削价——这里是说,在某些行业中,“促销某品牌”这一短语意味着对其进行削价。

促销品( **Promotional Item** )——在价格方面对顾客极具吸引力的零售商品,其价格十分低廉。

心理细分( **Psychographic Segmentation** )——指从顾客的如下方面来细分市场:生活方式、个

性、所注重的利益(如舒适、声望)、使用者情况(如未使用者、使用者、重复使用者)、使用频率、品牌忠诚度、所处阶段(如未意识到、有所意识、了解、感兴趣、渴望)以及营销因素敏感性(如质量、价格、服务、广告、销售促进)。

**公共关系(Public Relations)**——把公司首先作为一个机构,而非某种商品的销售者进行的大众沟通。

**公共宣传(Publicity)**——对创意或产品无偿做公开性展示。

**拉式战略(Pull Strategy)**——指利用广告引导潜在的最终消费者或使用者的营销策略。在这种营销策略中,是制造商而非渠道分销商承担了大部分的促销责任。这种战略一般用于密集分销渠道销售的低单价、非复杂商品,中间商所得毛利率也较低。

**采购者(Purchaser)**——以获得某种产品或服务为责任的人员。(参见DMU)

**推销佣金(Push Money)**——制造商在通常的毛利之外向批发商或零售商额外支付的佣金,以刺激他们作出更大的销售努力。

**推动战略(Push Strategy)**——一种市场营销战略。根据该战略,应由分销渠道而不是制造商承担主要的推广责任。它广为使用推销人员直接面对顾客促销的办法。这种战略经常与选择性分销战略相配合,给予中间渠道以较高的利润比例,并经常用来销售那些单位价格较高的相对复杂的产品。

**数量折扣(Quantity Discount)**——参见Volume Discount。

**货架批发商(Rack Jobber)**——也称服务商(Service merchandiser),特指以某些零售商店为销售对象的,经营某一专门商品类的批发商。他们负责经销、安排和储备商品摆放用的货架,在食品杂货行业尤其盛行。

**比率(Rating)**——电视或广播节目收视者规模大小的百分比表述。比率为“8”表示在覆盖区内,拥有电视机的家庭中有8%收看了某一特定节目。

**回忆测试(Recall Test)**——一种测试类型,其目的是衡量广告投入媒体之后的实际沟通效果。在回忆测试中,需要找到经常使用待查媒体的人,让他们回忆或描述出他们能够想起来的所有的东西。在回忆过程中测试组织者可以提供帮助,也可以不提供帮助。

**互惠交易(Reciprocity)**——互换型交易(比如:若你购买了我的钢轨,我将为你的铁路提供钢材),可以产生竞争排斥和非法交易。

**参照组(Reference Group)**——用于观察个人态度如何而组成的小组。

**退款(Refund)**——指返还全部或部分支付款项。现金退款指退现金;商品退款规定退款部分应用于购买同一卖主的其他商品。

**回归分析(Regression)**——一种多变量分析方式,用于预测一个因变量与一个或多个自变量之间的函数关系。

**相对市场占有率(Relative Market Share)**——某产品所占的市场份额与3个名列前茅的主要竞争对手的组合市场份额相比的比率。

**可靠性(Reliability)**——统计学术语,指可重复的一致性。假如在用某一尺度衡量同一观测对象时,总是得到相同的结果值,则可以说该尺度是可靠的。

**更新市场(Replacement Market)**——指产品或产品元件更换的市场,这些产品或元件在最终用户手中业已用坏或由于某些原因不能有效使用。

**维持转售价格(Resale Price Maintenance)**——早在1975年国会以立法形式通过公平贸易法之前,在实践中制造商已坚持要求批发商和零售商在商品的转售中保持规定的价格。

**重置货位(Reset)**——对零售店的货架做出周期性的调整,调整过程经常包括制造商和代理商之间争夺货架空间的激烈竞争。

**零售(Retailing)**——向最终消费者销售。

**罗宾逊—帕特曼法案(Robinson-Patman Act)**——1936年由美国国会通过的法案,旨在加强克雷顿反托拉斯法。从法律上规定不允许在提供同等的商品竞争者中实行价格差别待遇,因为这种差别待遇将大大地抑制竞争。而价格差别在下述情况下是正常的:若卖者向特定买主转移商品的成本低于其他人,若价格变动以市场状况变动或商品变质为基础,若卖者寻求与竞争者的较低价格相一致。这一法案由联邦贸易委员会强制执行。

**市场扩展(Roll-out)**——在地区性市场销售某产品的企业,往往尝试扩展其市场分布,将产品向更大的地理范围推广。

**销售管理(Sales Management)**——亦写作 Sales Administration 或 Sales。指企业单位中人员销售活动的规划、指导与控制,包括对推销人员进行招聘、选择、培训、装备、指派、路径安排、监控、付酬和激励。

**销售区域(SAMI)**——Selling Areas-Marketing, Inc 的缩写。SAMI 是一家商业研究服务公司,最近与伯克公司合并,承做批发审计(不同于尼尔森承做零售业)。它每四周检测一次食品杂货仓库的提货情况。

**样本(Sample)**——(1)在统计学中指从总体中选出的有限的数项;(2)在市场营销中,指一套或几套免费赠送的产品(或以很低的价格出售),让潜在的顾客通过试用观察和分析其性能。

**读码器(Scanner)**——在超级市场收款台配备的设备,在商品通过检验时用激光自动扫描通用商品条码。它可加快交款的速度,减少雇员数量,对库存动态提供有价值的信息。

**趋同式经营(Scrambled Merchandising)**——指零售商店不断增加经营产品种类的趋势,这种趋势导致了各种不同类型的零售店趋同化重复设置。其后果是使所谓的“类型间竞争”更加剧烈。比如,超级市场开始经销药品,药品折价店也经销以往由超级市场出售的医药类产品。

**市场细分(Segmentation)**——对潜在顾客群体进行区分的过程。依据为地理分区、共同的购买行为模式、对产品和服务的一般接受水平以及他们对产品和服务的使用情况,其目的在于(1)针对一个或几个主要的市场细分群体设计更有效率的市场营销方案;(2)根据产品在某一特殊市场细分群体中的竞争力进行产品定位。

**选择需求(Selective Demand)**——对某种特殊品牌的需求,而不是对一类产品的一般需求。

**选择分销(Selective Distribution)**——在既定市场区域所有可利用的批发零售单位中,精心选择部分批发和零售店来销售某种产品或服务的办法。

**半耐用品(Semidurable Goods)**——使用期在6个月到3年之间的商品,如箱包和鞋。

**现有市场(Served Market)**——适合于公司产品且正作为公司当前目标的市场部分。

**份额(Share)**——某电视节目的观众份额是指在特定时间段内收看电视节目的家庭中,收看该节目的家庭所占比重。

**谢尔曼反垄断法(Sherman Antitrust Act)**——1890年经美国国会通过。它禁止(1)垄断及垄断意图;(2)各种试图限制贸易的行为,包括合同、联合或阴谋。谢尔曼反垄断法的主要目标针对在某一分销渠道特定层次经营的企业,尤其是制造商。

**选购品(Shopping Goods)**——在各种可能的购买选择中,因对商品的购买承担了一定的风险,值得搜寻比较各种不同的价格质量和模式。

**损耗(Shrinkage)**——在零售业中账面库存超过实际物理库存的价值部分。其差额代表了由

于盗窃、雇员自盗、破损等原因导致的损失。

**撇脂战略( Skimming Strategy )**——一种定价战略。具体设计为初始价格高,之后逐渐降低,其对应的细分市场强调价格的感召力,以获得尽可能高的单位利润。

**软商品( Soft Goods )**——有时是“非耐用品”的同义语(使用期3年以内的消费品,如食品和服装)。也有时按字面意思用来描述柔软的商品,如纺织品。

**信息源效应( Source Effect )**——信息发源地的性质影响到了消息的可信程度。例如大多数美国公民认为刊自《纽约时报》的新闻的可信程度大大超过了在 Pravda 上刊载的同一条新闻。

**资源系统( Sourcing System )**——外部供应商和组织所需的材料、元件、供应品、机械设备、设施及服务等的内部制造源泉的复合体。

**特殊品( Speciality Goods )**——指消费者宁愿花气力去买最喜欢的商品项目,一般不愿意去买潜在的替代商品。

**专业店( Speciality Store )**——只经销某限定类型的选购品的零售店。通过对商品的选择性使其经销不同于百货商店。

**推销佣金( Spiff )**——直接支付给批发或零售销售人员,用来刺激其对制造商产品进行推销的酬金。

**(广告版本的)分刊测试( Split Run )**——在一家出版物同一期上登载不同文案的广告,用以检测文案的效果。

**局部性广告( Spot Advertising )**——电视或广播时间的购买以一家电台或一个个市场为基础,而不是以整个网络为基础。

**明星( Star )**——产品管理组合理论中产品或业务的4种范畴之一(其他三种是现金牛、狗类和问号)。明星产品在成长的市场中占有领先份额,需要投入现金以维持其强者的地位。

**最小订货单位( Stockkeeping Unit )**——常简称为SKU。产品订货时能够分解的最低水平。这样,一种衬衫的最小订货单位将为某种颜色、式样的特定尺寸(领围、袖长)。

**斯塔奇( Starch )**——一家商业研究公司,特别以其“斯塔奇消息报告( Starch Message Report )”而闻名。该报告试图测量报纸杂志所刊登广告的影响。

**战略联盟( Strategic Alliance )**——无须实际性合并而建立起一种比优先供应商/主要客户的关系更为亲密而持久的业务关系。企业可以通过建立战略联盟来开发新的共享技术,其原因或者由于它们所从事的业务非常庞大,销售环节复杂,技术追踪的压力很大,或共同学习的机会很多等。比如一家日本的机器人经销商富士通福纳( Fujitsu Fanuc )与通用动力公司的联盟,它们的合资企业为富士通福纳提供了了解机器人在工厂中应用的机会,作为典型的经销商就没有这么多机会,通用动力公司也更好地理解机器人学,通过将工厂的机器人技术销售到其他公司而更充分地利用了自己的技术。

**战略( Strategy )**——所谓战略,即采用下述方式来阐述、定义目标或目的模式,或者定义目标以及达到目标的主要政策;企业正在或将要从事的业务领域,以及企业目前或将要采取的公司类型。

**超级商店( Super Store )**——超级商店的特征与超级市场类似,但规模更大,平均营业面积30,000平方英尺左右,而超级市场营业面积平均18,000平方英尺。超级商店不仅销售食品杂货,而且销售各种方便物品(如园艺工具)和大型的耐用品(如电视机)。有些超级商店还设有洗衣房和干洗店。

**超级市场( Supermarket )**——大型、低价、低利润、大批量、自我服务型零售商店,销售食品和

有限的家庭用品。超级市场年销售额至少为 200 万美元,营业面积 30 000 平方英尺以下。

调查(Survey)——有组织地从样本或受访者寻求信息或看法,以得到人口统计方面的结论。

目标群体毛评点数(Targeted Gross Rating Points)——即以目标群体为基础计算的毛评点数。例如,假如目标市场为男性,年龄在 18—34 岁,毛评点数为 100,意即该群体中所有个人都到了一次,或一半的人到了两次,或 1/3 的人到了三次等等。

关税,收费表(Tariff)——(1)对进口或出口一国产品的赋税,其税率或基于商品货物量,或基于商品价值。(2)关于特定产品适用税率的规范性规则及税率的具体安排。

广告插页(Tear Sheet)——一幅完整的页面,包括广告、文字描述或出版物文章的剪裁。与零售商签定了联合广告或销售折让计划的制造商,通常要求零售商呈交广告插页作为其绩效的证明。

电话推销(Telemarketing)——有计划及系统性地使用电话销售,以减少销售人员直接访问的支出。

测试营销(Test Marketing)——为评价产品的性质和用户对产品的接受程度,将产品实际投放到选定的市场中。它可能包括在该地区试行全套的营销计划,也可能试用不同的营销要素组合,如在不同的地区采用不同的推广要求、价格、分销渠道的密度,以便确定最有效的营销方式。

贸易协会(Trade Association)——为交换信息、建立标准和从事成员所共同关心的其他活动,在特定的贸易领域建立的制造商或经销商的协会。

营业推广,交易促进(Trade Promotion)——为取得分销商对特殊的短期销售的支持,为使零售商通过广告和展示来宣传产品,为刺激零售商和他们的销售员工努力推销某制造商的产品,而不是竞争对手的产品而专门设计的措施。

展销会(Trade Show)——买者和卖者的聚会,目的是为新产品、程序和服务进行展示和调查。

商标(Trademark)——受法律保护的商品品牌。

商业区(Trading Area)——指划定的地区,其范围大小通常取决于一经销单位出售某种产品的规模及成本的经济性。

贸易公司(Trading Company)——有两种贸易公司:一种是遍布世界各地的专业性贸易公司(日语称为 Senmonshosha),其企业根据产品、职能和地区进行分工。因而,一家从意大利向美国进口鞋类产品的公司就是专业性贸易公司。还有一类贸易公司(Sogoshosha,综合商社)在产品、职能和地区方面是多样化的,如日本最大的贸易公司 Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo 机构遍布全球,其交易业务领域很广,包括实体分销和保险。他们的业务覆盖范围不仅局限于公司下属的各企业家族,所转移的货物还包括许多国与国之间的各种各样的贸易产品。

购买档次提升(Trading up)——试图说服现有或潜在的产品所有者,使其购买同一产品的更豪华档次或更高版本。

转让价格(Transfer Price)——同一企业中的一个单位在向另一个单位提供产品或服务时收取的价格。

年周转次数(率)(Turnover or Turns)——在一年当中销售额为平均库存量的总倍数。

捆绑式合同(Tying Contract)——指一种协议,商店只有在买主购买了另一种产品(被搭卖产品)的情况下才出售某种产品(搭卖产品)。这种方式实行的前提是使被搭卖产品的竞争大幅度减少。

通用商品条码(Universal Product Code)——常简称为 UPC。由数字和条形码组成的识别编号,在商店的收款台上可以用读码器读取。这些码可以用于更有效地追踪商店库存。

有效性(Validity)——对所设定的目标或概念标准达到满足的程度。

附加值,增值( **Value Added** )——企业通过在形式、地点、时间或所有权益等方面的创造而使消费者愿意为产品和服务付出更高价格的程度。附加值相当于发货价格除去材料、供应、能量及合同成本后的部分。

认知价值定价( **Value Pricing** )——根据购买者个人对产品的价值判断,而不是销售者成本来定价。

杂货店( **Variety Store** )——一类提供多种商品的零售店,价格较低,售货员很少,Woolworth 便是现成的例子。

垂直一体化( **Vertical Integration** )——依据生产过程的前后阶段联系购入企业或建立部门。例如,一家服装制造商购买了零售商店,或组成负责建立或经营这类商店的部门,便是垂直一体化。这时是向消费者方向发展的前向一体化。如果制造商购入纺织厂或建立了纺织生产部门,则是背向消费者的后向一体化。

数量折扣( **Volume Discount** )——作为对批量购买的奖励而预先设定的支付扣除部分。这种扣除形式多样。可以在一定数量基础上每件给予折扣,也可以逐渐递升,如在 10—20 件时折扣量为 5%,在 21—30 件时为 6% 等。其他形式包括数量回扣(根据客户的年内购买量年终给予回扣)和数量增长回扣(以本年度与下一年度购买量差别为基础)。

自愿连锁( **Voluntary Chain** )——与一个批发组织相联系的,由多家自有和自营商店的零售商结成的团体。

仓储商店( **Warehouse Outlet** )——在仓库式建筑中或与其毗邻设立的大型零售设施。因无装饰( no-frill )使之可能以低价格竞争。他们位于租金较低的区域,服务项目很少,尽可能充分地利用垂直空间存储大量库存货物。

担保( **Warranty** )——商品或服务的销售者对产品质量或适用性所承担的责任。明文担保(可以写出或讲出)以销售者愿意主动承担的书面条款为基础。明文担保的例子如汽车制造商承诺汽车的性能在 7 年内或 70 000 公里以内不会下降。担保也可以是隐含的。隐含担保不是由销售者直接做出,而是由法律规定的,比如,食品商品必须适于人类消费。

批发商( **Wholesaler** )——将商品买来并销售给零售商和其他经销商或工业、团体及商业用户,而不是销售给最终消费者的商业单位。